DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ
ȘI MĂSURAREA PERFORMANȚELOR

DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ
ȘI MĂSURAREA PERFORMANȚELOR

Ciprian Tripon
Marius Dodu
Horia Raboca

Ciprian Tripon

Marius Dodu

Horia Raboca

Dezvoltare Organizațională și Măsurarea Performanțelor

Copyright © Ciprian Tripon / Marius Dodu / Horia Raboca

Copyright © UBB 2013

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
ISBN: 978-606-8536-02-6

Coperta:
Redactor:
Tehnoredactor:

Comanda nr.
Bun de tipar:

Tipărit în România
Orice reproducere, totală sau parțială, a acestei lucrări, fără acordul scris al editorului, este strict interzisă și se pedepsește conform Legii dreptului de autor.

Cuprins

Cap. 1. Despre schimbarea organizaţională şi rezistenţa la schimbare 5
1.1. Definiţia schimbării organizaţionale 5
1.2. Tipuri de schimbare organizaţională 8
1.3. Teorii ale schimbării organizaţionale 13
1.4. Rezistenţa la schimbare 33
Cap. 2. Dezvoltarea organizaţională 48
Cap. 3. Diagnoza organizaţională (analiza diagnostic) 54
Cap. 4. Intervenţiile în programele de management al schimbării şi de dezvoltare organizaţională 77
Cap. 5. Definiţii conceptuale ale măsurării performanţei 83
5. 1. Definirea conceptului de performanţă 83
5. 2. Modelul cauzal al performanţei 86
5. 3. Definirea măsurării performanţei 88
5. 4. Istoria şi evoluţia măsurării performanţei 89
5. 5. Concluzii legate de modul de definire a măsurării performanţelor 94
Cap. 6. Importanţa măsurării performanţelor pentru organizaţiile publice 96
6. 1. Importanţa măsurării performanţelor pentru instituţiile publice 96
6. 2. Probleme şi efecte perverse care apar odată cu măsurarea performanţelor 100
Cap. 7. Sisteme de măsurare a performanţei 102
7. 1. Conceptul de sistem de măsurare a performanţei 102
7. 2. Modele folosite în sistemele de măsurare a performanţei 103
7. 2. 1. Consideraţii generale privind modelele de măsurare a performanţelor 103
7. 2. 2. Modelul lui Fitzgerald 107
7. 2. 3. Modelul măsurării performanţelor a lui Keegan 110
7. 2. 4. Modelul lui Lynch şi Cross 112
7. 2. 5. Modelul excelenţei afacerilor al lui Gopal Kanji 113
7. 2. 6. Modelul prismei performanţei a lui Neely şi Adams 116
7. 2. 7. Modelul "tablou de bord echilibrat" (balanced scorecard) a lui Kaplan şi Norton 117
7. 3. Concluzii legate de sistemele de măsurare a performanţelor 120
Cap. 8. Clasificarea sistemelor de măsurare a performanţei 123
8. 1. Clasificarea sistemelor după formalism, integrare şi utilizare 123
8. 2. Clasificarea sistemelor de măsurare a performanţei după modul de evidenţiere a proceselor 124
8. 3. Clasificarea sistemelor de măsurare a performanţei după modul de evidenţiere a rezultatelor financiare 126
Bibliografie 139

Cap. 1. DESPRE SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI REZISTENȚA LA SCHIMBARE

1.1. DEFINIŢIA SCHIMBĂRII ORGANIZAŢIONALE

Dacă conceptul general de schimbare este doar „o stare de lucruri nouă diferită de vechea stare de lucruri" (French şi Bell, 1987, p. 2), schimbarea organizaţională este mai dificil de definit. Pentru a o înţelege mai bine, cel mai uşor mod de abordare nu este acela de a încerca să o definim ci, mai degrabă, a o compara cu alte tipuri de schimbare. Denumirea de schimbare organizaţională face evident faptul că este vorba de o schimbare în activităţile organizaţionale, însă această afirmaţie nu spune prea multe în privinţa tipului de activităţi care sunt supuse schimbării. Făcând o comparaţie între schimbarea operaţională şi cea organizaţională, vom observa că prima se referă exclusiv la indivizi, cu rolurile şi valorile lor, în timp ce cea de-a doua acoperă un câmp mult mai larg, anume toate procesele operaţionale- cele de servire a clienţilor, de producţie şi de logistică (Salminem, 2000). Pe lângă acestea, schimbarea organizaţională acoperă şi schimbările care survin în procesele de muncă (care pot fi înţelese ca „un set de sarcini de muncă îndeplinite pentru a atinge un scop clar" - Davenport şi Short, 1990, p. 56) şi subsistemele acestora.

Mai departe, schimbarea organizaţională poate fi definită şi ca „o stare de tranziţie între starea actuală şi o stare viitoare spre care tinde organizaţia" (Cummings, 1985, p. 24). Deşi această definiţie este mai apropiată de definiţia schimbării în general, o anumită diferenţă, deşi subtilă, este vizibilă. Această definiţie îşi are originea în concepţiile lui Lewin (1947), care a formulat conceptul de mişcare între două „stări" discrete şi oarecum imuabile, ca schimbare organizaţională, adică a te afla în starea I la momentul I şi în starea II la momentul II. Mişcarea sugerată este una lineară şi statică şi, după anumiţi autori (Kanter et al., 1990), nu se potriveşte conceptului dinamic de schimbare organizaţională deoarece simplifică extrem de mult un proces foarte complex însă, tocmai din această cauză, oferă o posibilitate extrem de directă de a planifica acţiunile de schimbare.

Schimbarea organizaţională include, pe lângă procesele menţionate mai sus, conţinutul real al schimbării care se produce în cadrul acestora. Pe lângă aceste două dimensiuni, contextul în care se produce schimbarea organizaţională este la fel de important, deoarece „pentru a formula conţinutul unei strategii trebuie să i se controleze atât contextul în care are loc cât şi procesul prin care are loc" (Pettigrew, 1985, p. 43). Astfel, schimbarea strategică devine o interacţiune între ideile despre contextul, procesul şi conţinutul schimbării, iar analizele care nu au în vedere acest fapt şi privesc orice schimbare organizaţională ca pe un fapt individual, nu analizează de fapt forma, înţelesul şi substanţa schimbării

(Pettigrew et al., 1992). Nefăcând aceasta, domeniul pe care analizele schimbării ar trebui să-l acopere devine extrem de îngust şi se îndepărtează de analiza dinamică şi atotcuprinzătoare care ar trebui aplicată schimbării la modul ideal (Pettigrew et al., 1992).

Un alt element important în definiţia schimbării sunt cauzele care determină apariţia schimbării, care caracterizează, în principal, schimbarea radicală şi paradigmatică denumită „schimbare de ordinul doi" de către Levy (1986).

Continuând ideea de comparaţie prezentată mai sus, schimbarea organizaţională poate fi uşor comparată cu sau chiar considerată o inovaţie. Inovaţia poate fi definită ca o tehnologie, un produs sau o practică „folosită pentru prima dată de membrii unei organizaţii, indiferent de faptul că a fost deja folosită în alte organizaţii"(Nord şi Tucker, 1987, p. 6), altfel spus folosirea unei inovaţii este ea însăşi o inovaţie. Indiferent de veridicitatea acestei idei (alţi autori fac o distincţie clară între inovaţie şi implementarea sa, care este „procesul de a determina folosirea potrivită şi continuă a unei inovaţii de către anumiţi membri ai unei organizaţii" - Klein şi Sora, 1996, p. 105), ea se aplică în aceeaşi măsură schimbării organizaţionale. Din acest punct de vedere, schimbarea poate fi înţeleasă la fel de bine ca „un proces continuu de pregătire a organizaţiei pentru noul sistem şi introducerea acestuia în aşa fel încât să i se asigure succesul" (David şi Olson, 1985, p. 65), o definiţie influenţată de schimbările survenite în domeniul IT.

După cum se vede mai sus, scopul final al schimbării organizaţionale este succesul, adică o potrivire mai bună între organizaţie şi mediul în care evoluează, precum şi o modalitate mai eficientă şi eficace de lucru. Succesul unei schimbări poate fi definit şi ca gradul în care schimbarea respectivă îndeplineşte următoarele criterii (Salminen, 2000):

a. Îndeplineşte scopul pentru care a fost implementată;
b. Nu depăşeşte data limită şi nici bugetul care i-a fost stabilit;
c. Duce la rezultate economice şi operaţionale pozitive într-o perioadă de timp rezonabilă, care depăşesc costurile cauzate de implementarea sa;
d. Este percepută ca un succes atât de membri interni cât şi de cei externi ai organizaţiei.

Putem aşadar concluziona că succesul schimbării organizaţionale depinde atât de calitatea soluţiei găsite, cât şi de eficacitatea implementării acesteia, care poate avea trei urmări:

(1) Implementare eficientă, folosirea inovaţiei sau a schimbării (interşanjabile în contextul dat) îmbunătăţeşte performanţa organizaţiei;
(2) Implementare eficientă, dar performanţa organizaţiei nu este afectată în nici un fel;
(3) Implementarea nu are succes (Klein şi Sorra, 1996).

După cum se vede mai sus, efectele schimbării pot fi negative dacă soluţiile găsite sunt proaste sau nepotrivite cu contextul, ceea ce nu face decât să scoată în evidenţă, odată în plus, lipsa de interdependenţă între conţinutul şi procesul schimbării. Acesta este şi punctul de vedere al şcolii de studii strategice, care se bazează cel mai mult pe conţinut, iar premiza schimbării este starea predefinită care trebuie implementată (MacIntosh şi MacLean, 1999). Criteriile de succes (a) şi (b) prezentate mai sus, de potrivire cu scopurile, data limită şi bugetul definite de Salminen (2000) se raliază şi ele la acest punct de vedere, însă, după cum

afirmă chiar Salminen, problema care poate apărea este ca tocmai scopurile şi bugetul să nu fie definite corespunzător, iar implementarea schimbării, chiar dacă îşi îndeplineşte sau chiar depăşeşte scopurile trasate, nu va reuşi să îmbunătăţească performanţa organizaţiei. Ne putem imagina cu uşurinţă cel mai rău caz în care implementarea duce la scăderea performanţei. În acest caz, sau în cel în care soluţiile propuse sunt prost definite sau complet nepotrivite cerinţelor, implementarea poate totuşi avea succes dacă soluţiile sunt înlocuite sau îmbunătăţite, sau, în cel mai rău caz, se renunţă cu totul la schimbare. Schimbarea organizaţională trebuie, aşadar, să promoveze o strategie de evoluţie a organizaţiei, care este evident că nu va putea fi constantă, ci dinamică.

Există mai multe moduri de a privi, din punct de vedere practic, problematica schimbării într-o organizaţie. Ceea ce este specific oricărei organizaţii este echilibrul precar, apariţia continuă a unor tensiuni, probleme. Problemele apar, bineînţeles, la fiecare nivel al organizaţiei, în interiorul fiecărui sub-sistem care compune întregul organizaţional.

La modul teoretic, se poate formula un model de rezolvare a problemelor cu care se confruntă o organizaţie. Există două modele care pot fi aplicate, dintre care pe noi ne interesează, în special, primul: modelul schimbării ca rezolvare a problemei şi modelul sau metoda normativă (Zamfir, 1972, p. 72). Aceasta din urmă o vom prezenta doar pe scurt, pentru contrast.

Modelul normativ se bazează pe faptul că sistemele organizaţionale nu sunt entităţi materiale, ci, mai degrabă, „structuri de evenimente sau de întâmplări, decât părţi fizice”(Katz şi Kahn,1966). Acest lucru vrea să spună că un sistem organizaţional este definit mai mult de comportamente şi acţiuni umane ale grupului. Tiparul organizaţional nu este dat, conform modelului normativ, de predispoziţii naturale, ci de nişte reguli exterioare, la care comportamentul grupului se adaptează, în funcţie de necesităţile momentului. Organizaţia alege, evident, un anume tip de comportament care să o reprezinte, se străduieşte să încurajeze tendinţele şi comportamentele pozitive în defavoarea celor disfuncţionale (Katz şi Kahn, 1966). Pe această bază s-a constituit aşa-numitul model normativ, ce constă în „modalităţi de a acţiona asupra unităţilor active [...] în scopul de a le determina să promoveze anumite comportamente şi să nu promoveze altele” (Katz şi Kahn, 1966, p. 46). Deşi citatul se referă mai degrabă la indivizi şi grupuri, putem să-l vedem şi în context organizaţional.

Odată identificat un proces perturbator, organizaţia poate reacţiona în mai multe moduri, numite aici norme, pozitive sau negative. Modelul normativ stabileşte, în acest fel, funcţionalitatea proceselor organizaţionale: cele funcţionale sunt încurajate, cele nefuncţionale sunt interzise, prin activitatea normativă. Aceasta din urmă cuprinde mecanismele de control ale organizaţiei, folosite pentru a menţine echilibrul şi a feri sistemul de perturbări. Stabilitatea, aici, este văzută ca singurul element pozitiv: „o mare parte din energia organizaţiilor trebuie pusă în scopul controlului, pentru a reduce variabilitatea comportamentului şi a produce moduri stabile de comportare”(Katz şi Kahn, 1966, p. 52). Schimbarea, apariţia dezechilibrului este cel mai mare duşman al unei organizaţii, potrivit modelului normativ.

Modelul normativ îşi are limitele sale, aidoma oricărui model teoretic, însă nefăcând obiectul acestei lucrări, nu le vom detalia aici.

Modelul schimbării ca rezolvare a problemei, numit şi „metoda transformării”(Zamfir, 1972, p. 177), nu încearcă să elimine procesele care au cauzat problema. În schimb, foloseşte schimbarea (a procesului, a sistemului sau sub-sistemului organizaţional etc.) ca metodă de rezolvare a problemei. Orice sistem organizaţional poate fi reorganizat, *schimbat*, în aşa fel încât orice potenţială problemă să fie rezolvată. Schimbarea readuce echilibrul în sistem, ceea ce înainte era perceput ca problemă fiind, fie integrat în sistemul care s-a adaptat, fie eliminat.

În cea de-a doua situaţie, atunci când două procese paralele dintr-o organizaţie îşi perturbă reciproc activitatea, din nou schimbarea intervine ca metoda ideală de a reorganiza întreaga organizaţie pentru ca aceste necompatibilităţi să dispară, printr-o gestiune mai bună a proceselor din sistem. Astfel, cele două procese divergente pot fi transformate în procese funcţionale sau neutre. Schimbarea unei abordări organizaţionale cu ierarhie strictă şi birocraţie excesivă, care este o sursă a frustrării într-o abordare mai deschisă, axată pe oameni, este un alt tip de rezolvare a unei probleme prin schimbare.

La baza modelului schimbării se găseşte postulatul că „în principiu, orice sistem organizaţional este perfectibil, transformabil [...]” (Zamfir, 1972, p. 177). Bineînţeles că nici un sistem nu poate fi perfecţionat la infinit. Schimbările aplicate pot însă optimiza mediul şi activitatea organizaţională.

Mai mult, schimbarea nu este întotdeauna posibilă sau, chiar dacă este, nu întotdeauna este varianta cea mai eficientă prin care o organizaţie îşi poate rezolva problemele.

1.2. TIPURI DE SCHIMBARE ORGANIZAŢIONALĂ

Schimbarea organizaţională poate fi clasificată în multe moduri. Cel mai comprehensiv dintre acesta este cel care prezintă schimbarea în funcţie de trei dimensiuni majore: *originea*, *rezultatul* şi *procesul* schimbării. Ne vom ocupa de aceste trei concepte în cele ce urmează.

Originea schimbării (introdusă ca dimensiune de Nadler şi Tushman, 1989) are de-a face cu modalitatea în care schimbarea apare într-o organizaţie, din mediul în care organizaţia funcţionează sau la iniţiativa acesteia din urmă. Astfel se poate vorbi de schimbări *neintenţionate*, care se întâmplă pur şi simplu, şi schimbări *intenţionate* sau *deliberate*, acţiunile luate de organizaţie (Kanter et al., 1992). Bineînţeles că în viaţa reală diferenţa nu este atât de clar trasată, chiar schimbările intenţionate putând fi influenţate de un eveniment exterior organizaţiei. O altă clasificare se poate face în funcţie de modul în care schimbarea se leagă de evenimente-cheie externe, în schimbări *reactive* (schimbări iniţiate ca răspuns la un eveniment sau o serie de evenimente) şi schimbări *anticipatorii* (după cum arată şi numele, iniţiate ca anticipare a unor evenimente) (Nadler şi Tushman, 1989).

Rezultatul schimbării, pe de cealaltă parte, este legat de definiţiile prezentate mai sus. Cea mai comună modalitate de a clasifica schimbările organizaţionale este în funcţie de cât de radicală pare schimbarea (Dunphy şi Stace, 1988; Nadler şi Tushman, 1989; Gersick, 1991). Conceptul „schimbării radicale” şi altele apropiate sunt prezentate în tabelul de mai jos.

	Clasificare	Diferenţă esenţială

Gersick, 1991	• Schimbare graduală • Schimbare revoluţionară	• Susţine structura de bază sau ordinea existentă • Distruge şi înlocuieşte structura şi ordinea existente
Dunphy şi Stace, 1988	• Schimbare incrementală (evoluţionară) • Schimbare transformanţională (revoluţionară)	• Continuă, la scară mică • Nu are continuitate, la scară mare
Levy, 1986	• Schimbare de gradul 1 • Schimbare de gradul 2	• Schimbare în regulile de bază ale sistemului • Schimbare paradigmatică care schimbă metaregulile (regulile regulilor) sistemului
Tushman et al., 1986	• Schimbare convergentă • Schimbare care schimbă cadrul (transformaţională)	• Compatibilă cu strctura organizaţională existentă • La nivelul sistemului, schimbare concurentă în strategie, putere, structură şi control
Fiol şi Lyles, 1985- învăţare organizaţională	• Învăţare de nivel scăzut • Învăţare de nivel superior	• Schimbare comportamentală, în interiorul structurii organizaţionale • Schimbare cognitivă, ajustează regulile şi normele generale
Miller & Friesen, 1984	• Evoluţionară (incrementală) • Revoluţionară (dramatică)	• Număr redus de schimbări, câte una odată • Număr mare de schimbări extreme
Greiner, 1972- durata de viaţă a organizaţiei	• Evoluţie • Revoluţie	• Foloseşte tipul dominant de management pentru a obţine o creştere stabilă • Datorită unei probleme, creează un stil nou de management pentru continuarea creşterii

TABELUL 1. 1. DIFERITE TIPURI DE SCHIMBĂRI ORGANIZAŢIONALE

După cum se vede în tabel, nu toţi autorii înţeleg la fel diferenţa esenţială între tipurile de schimbare. Mai jos vom prezenta un model de organizaţie şi subsistemele sale care pot fi alterate aşa încât să se schimbe simultan sau schimbarea să afecteze doar unul din ele, cu puţine efecte asupra celorlalte.

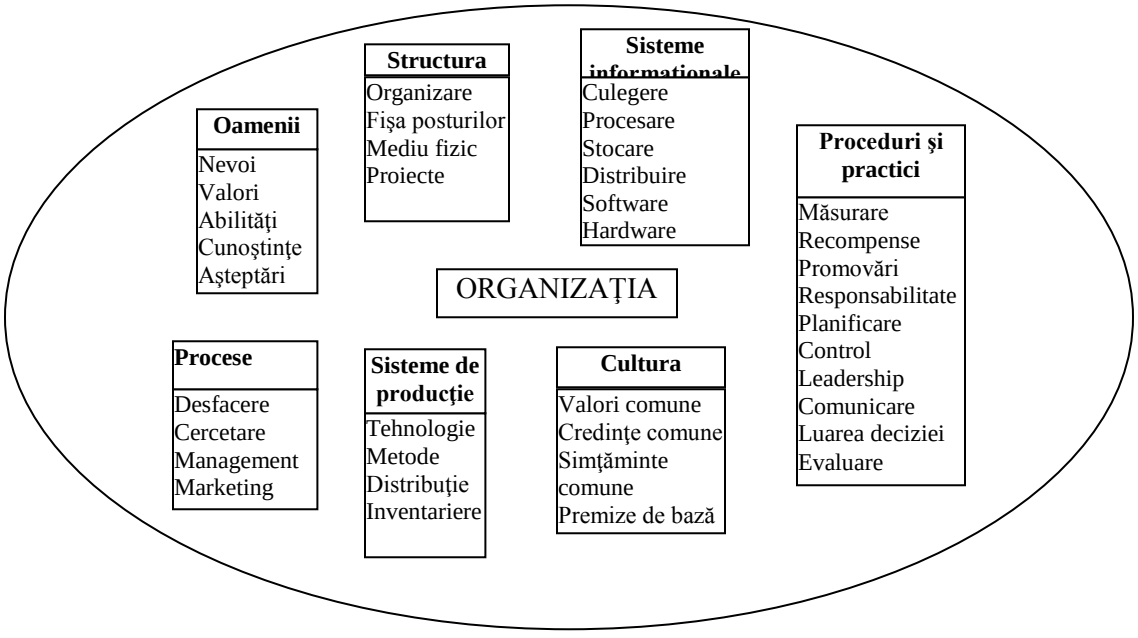


FIGURA 1. 1. ORGANIZAŢIA ŞI SUBSISTEMELE SALE (Salminen, 2000, p. 42)

Revenind la conceptul de „schimbare radicală", mai putem nota că, în vreme ce unii autori fac distincţie (după cum reiese şi din tabelul de mai sus) între schimbarea radicală şi cea graduală ca tipuri de evoluţie (Gersick, 1991), alţii consideră schimbarea evoluţionară exact opusul celei radicale (Dunphy şi Stace, 1988 şi Pettigrew, 1985). Un alt autor (Reger et al., 1994) sugerează un al treilea tip de schimbare, pe lângă cea radicală şi cea graduală, „schimbarea tectonică", deoarece, afirmă el, „cele două tipuri existente se adaptează doar rareori la contextul real al schimbării". Schimbarea tectonică este determinată de o diferenţă majoră între organizaţiile existente şi cele ideale, care arată necesitatea schimbării, însă nu provoacă la fel de mult stres ca şi celelalte tipuri de schimbare. Acest tip de schimbare, prezentat aici ca o curiozitate, este interesant şi folositor deoarece, în ciuda existenţei multor modele, nu există o distincţie teoretică clară între tipurile „clasice" de schimbare.

O clasificare practică din punct de vedere managerial se poate face ca *nivel* al schimbării, măsura în care organizaţia este afectată de schimbare, după o cum clasifică Salminen (2000). Un exemplu de schimbare la nivel redus ar fi reorganizarea structurii posturilor, în timp ce o schimbare la nivelul întregii organizaţii ar fi restructurarea sa completă. Stace şi Dunphy (1994) continuă această idee, dând exemple clare de intervenţii la fiecare nivel:

(1) *Macrointervenţie* care afectează întreaga organizaţie - analiză strategică, existenţa unei viziuni sau a unei misiuni de dezvoltare, stabilire strategică de posturi, restructurare şi reorganizare a procesului muncii la nivelul organizaţiei.

(2) *Intervenţie majoră* care afectează o unitate de producţie - formarea unei unităţi, planificare sau poziţionare strategică, programe de îmbunătăţire continuă, recrutare a unei conduceri noi.

(3) *Intervenţie intergrup* - strategii de formare de echipe intergrup, restructurarea echipelor de muncă şi reorganizarea procesului de muncă.

(4) *Intervenţie la nivelul personalului* - dezvoltarea personalului, dezvoltarea profesională, reorganizarea posturilor şi dezvoltarea conducerii.

Procesul schimbării este a treia dimensiune în funcţie de care se poate clasifica schimbarea organizaţională şi se referă la modalităţile şi progresia evenimentelor în schimbarea organizaţiei. Procesul schimbării se poate clasifica în funcţie de *durata* sa sau de *resursele* (umane sau materiale) folosite în implementarea schimbării. Unitatea schimbării poate fi o entitate singulară - un individ sau o organizaţie - sau interacţiunea dintre oameni sau relaţii în interiorul unei organizaţii. Modalitatea schimbării, pe de cealaltă parte, descrie ce anume determină secvenţa de evenimente (legi deterministe sau probabiliste) sau dacă aceasta este construită de entitatea în schimbare pe măsură ce procesul evoluează (Van de Ven şi Poole, 1995, p. 520).

Cea mai comună şi practică clasificare a schimbării organizaţionale în funcţie de proces este cea în două procese de schimbare fundamentale - *schimbarea planificată* şi *schimbarea întâmplătoare* sau *emergentă* (Burnes, 1996; Macredie şi Sandom, 1999; Farrel, 2000). Cele două tipuri sunt distincte, în timp

ce schimbarea planificată este formală, cea întâmplătoare este informală, prima este impusă în interiorul organizaţiei iar a doua îşi are originea în afara sa.

Schimbarea planificată este deosebit de importantă pentru acest studiu, deoarece este termenul cel mai folosit pentru a denumi procesul de Dezvoltare Organizaţională. O vom discuta în detaliu mai jos.

Schimbarea planificată se defineşte ca o schimbare proactivă pe care membrii unei organizaţii o iniţiază şi o implementează deliberat pentru a anticipa sau a răspunde la schimbări din mediu sau pentru a urmări oportunităţi noi. După cum am mai spus, este iniţiată din interiorul organizaţiei pentru a răspunde unor nevoi care apar în mediul înconjurător şi afectează multe segmente ale unei organizaţii (Porras şi Robertson,1991). Din ultima frază este evident că scopul schimbării planificate este acela de a anticipa evenimente şi a căuta modalităţi de îmbunătăţire a situaţiei (French şi Bell, 1999, p. 82). O caracteristică fără de care acest fapt nu ar putea avea loc este abilitatea de a vedea în ansamblu, precum şi de a avea un concept clar al stării viitoare care este urmărită prin schimbare. Unul din elementele principale ale schimbării planificate este importanţa conducerii şi, mai ales, ale eşaloanelor sale de vârf; schimbarea îşi are originea în iniţiativele acestora (Burnes, 1996). Pe lângă iniţierea schimbării, conducerea se implică activ în planificarea şi implementarea sa, astfel încât întreg procesul este centralizat.

Elementul pivotal al schimbării planificate este sugerat de însuşi denumirea sa - planificarea schimbării. Procesul este secvenţial, implementarea are loc după ce strategia a fost formulată (Mintzberg, 1990). Din acest punct de vedere, schimbarea planificată are loc „printr-un proces sistematic de evenimente bine conduse, monitorizat printr-o supraveghere regulată”(Farrel, 2000, p. 143). Aşadar, există o implicaţie clară că starea la care trebuie să se ajungă şi modalităţile prin care se efectuează acest lucru sunt formulate clar şi explicit şi pot fi implementate ca o concepţie finală (Mintzberg, 1990).

Celălalt tip de schimbare, schimbarea întâmplătoare sau emergentă, este opusul schimbării planificate, însă nu are răspândirea şi utilizarea acesteia. Schimbarea *se întâmplă* din activitatea permanentă a membrilor organizaţiei, pe măsură ce aceştia răspund la probleme şi la oportunităţi. Schimbarea este impusă din afară, conducerea creează viziunea de schimbare, iar angajaţii efectuează implementarea, care se face incremental prin mai multe schimbări la nivel inferior care, în timp, vor conduce la o transformare organizaţională majoră.

Deşi actualul nivel al cercetării nu dovedeşte clar superioritatea nici uneia din aceste două tipuri de schimbări, după cum am mai arătat, schimbarea planificată se găseşte la baza teoriei dominante a schimbării organizaţionale. Cele mai recente studii continuă această linie, subliniind importanţa controlului şi a planificării procesului de schimbare pentru a se obţine succes (Salminen, 2000).

Figura de mai jos prezintă o imagine sintetică asupra principalelor tipuri de schimbare organizaţională. După cum se poate observa, fiecare tip de schimbare este guvernat de un mecanism generator diferit, mecanism pe care putem să îl numim şi motot al shimbării.

Modelul ciclului de viaţă descrie procesul schimbării drept un progres, o evoluţie ce trece prin diferite stadii sau faze necesare (de exemplu, teoria vieţii organizaţionale). Conţinutul specific al acestor stadii este structurat de un program logic, instituţional sau natural şi este stabilit la începutul ciclului.

Modelul teleologic consideră DO (dezvoltarea organizaţională) drept un ciclu, o succesiune de scopuri care trebuie formulate, implementate, evaluate şi modificate în funcţie de intenţiile şi exparienţele organizaţiei. Acest proces secvenţial este creat şi funcţionează prin încercarea deliberată de a atinge un anumit nivel/scop/ideal dorit şi considerat dezirabil pentru organizaţie.

Modelul dialectic consideră că DO apare ca şi rezultat al conflictului dintre diferite entităţi care se plasează pe poziţii divergente. Din acest conflict al tezei cu anti-teza, printr-un proces de sinteză, se desprinde o nouă teză care va deveni subiectul şi obiectul noului conflict şi al dezvoltării dialectice.

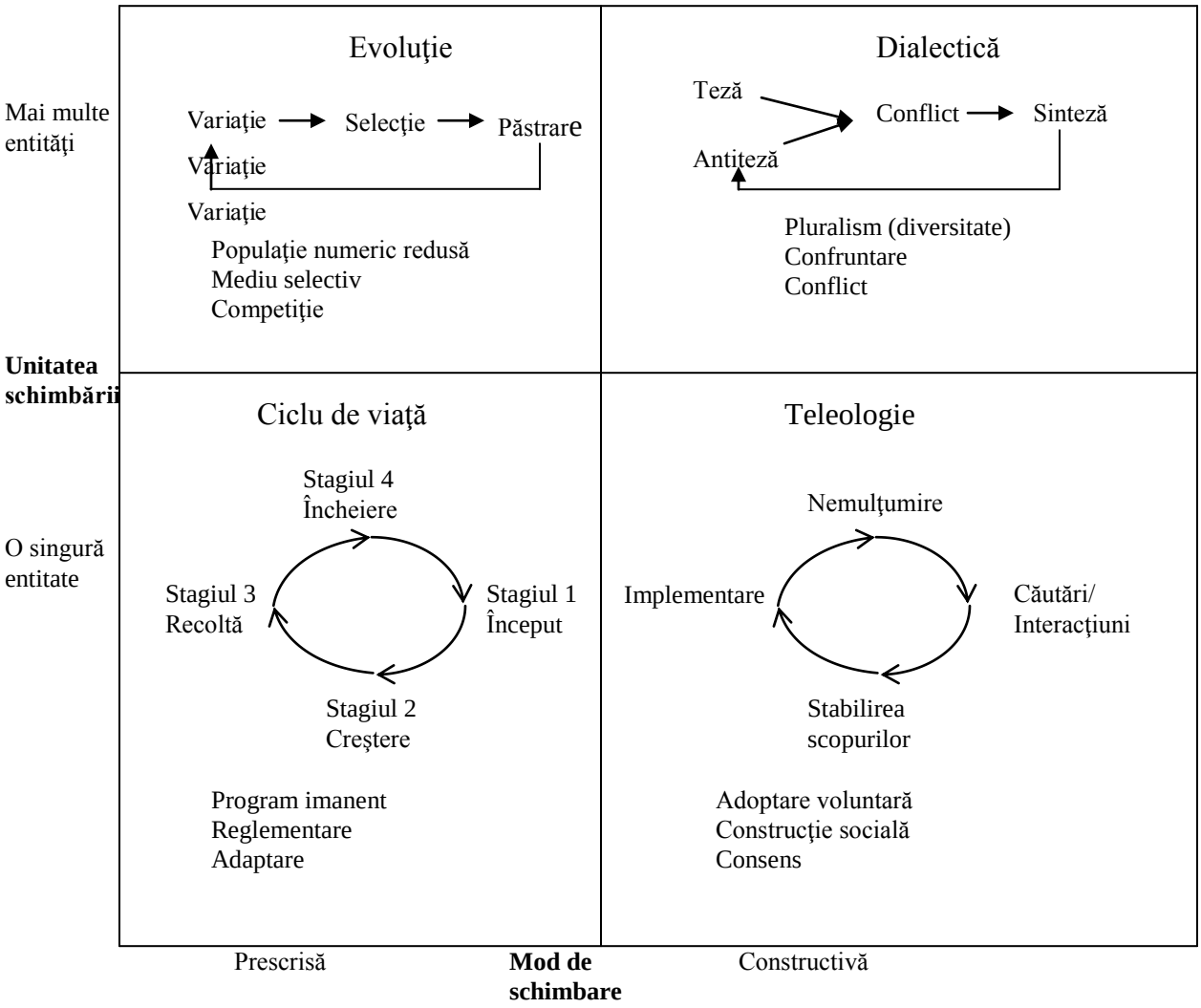


FIGURA 1. 2. TEORIILE DEZVOLTĂRII ORGANIZAŢIONALE ŞI ALE SCHIMBĂRII ÎN FUNCŢIE DE TIPUL PROCESULUI (Van de Ven şi Poole, 1995, p. 520)

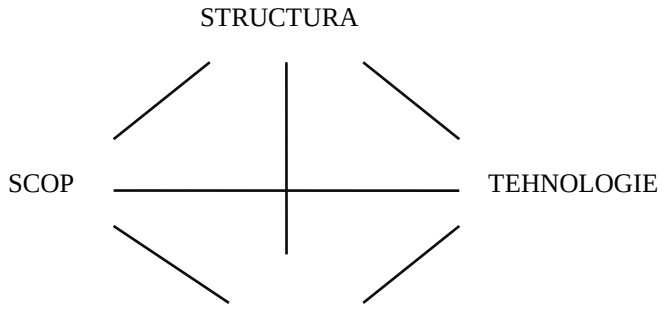
Modelul evolutiv al DO constă într-o secvenţă repetitivă a unor procese de selecţie, distribuţie şi achiziţie între diferite entităţi ale unei populaţii specific delimitată. Ciclul evolutiv este generat de competiţia pentru resurse limitate dintre unităţile unei sistem (organizaţional sau societal).

Schimbările organizaţionale sunt, în majoritatea lor, schimbări planificate, intenţionate, introduse de către management din diferite motive (care pot varia de la răspunsul la presiuni interne sau din partea mediului până la schimbări de ordin strategic destinate dezvoltării organizaţiei). În al doilea rând, schimbările organizaţionale sunt mai uşor observabile, desfăşurându-se într-un spaţiu mai ordonat şi mai bine structurat şi incomparabil mai mic decât schimbările sociale. De asemenea, schimbările care au loc la nivel organizaţional se derulează, adesea, într-un interval mai mic de timp decât cele de la nivel macro (excepţie făcând revoluţiile, bineînţeles). Altă diferenţă constă in identificarea agentului schimbării - datorită caracteristicilor amintite până aici, acesta (sau aceştia) pot fi identificaţi cu relativă uşurinţă. O altă diferenţă semnificativă este faptul că, în cazul schimbărilor organizaţionale, paradigma sistemică deţine supremaţia; exemplu modalitatea cea mai folosită în DO pentru măsurarea efectelor unei schimbări: se măsoară un set de factori caracteristici sistemului atât înainte cât şi după schimbare, variaţia reprezentând efectul intervenţiei. Cu alte cuvinte, se măsoară două stadii diferite ale sistemului, apreciindu-se diferenţa care există între ele la momente de timp diferite - exact principiile de bază ale modelului sistemic.

Spaţiul teoretic al schimbării organizaţionale mai are câteva caracteristici, care ţin de metalimbaj; în primul rând, majoritatea literaturii de specialitate este scrisă dintr-un punct de vedere managerial – deci DO reprezintă punctul de vedere al managementului care, evident, este interesat de modalităţile cele mai eficiente prin care ar putea introduce schimbarea în organizaţia pe care o conduce. A doua caracteristică se referă la faptul că există două mari tipuri de abordări ale problematicii schimbării organizaţionale: cele care sunt explicaţii ale modului de implementare al unei schimbări planificate şi cele care sunt descrieri de proces, care analizează schimbarea şi nu oferă normative pentru punerea ei în practică.

1.3. TEORII ALE SCHIMBĂRII ORGANIZAŢIONALE

Unul dintre cele mai cunoscute modele analitice îi aparţine lui Harold J. Leavitt. Autorul american considera că organizaţiile sunt sisteme multivariate cu cel puţin patru variabile importante: scopul, structura, actorii şi tehnologia - vezi fig. 1. 3.



ACTORII

FIGURA 1. 3. MODELUL ORGANIZAŢIONAL OFERIT DE H. LEAVITT (Dalton, Lawrence şi Greiner, 1970)

Prin **structură**, Leavitt înţelegea structurile de autoritate, responsabilitate, comunicare şi relaţii de muncă; **actorii** erau reprezentaţi de angajaţii organizaţiei; **tehnologia** era considerată a fi totalitatea instrumentelor şi tehnicilor folosite în încercarea de a atinge scopurile organizaţionale iar **scopul** era considerat "le raison d'etre" al organizaţiei, motivul care susţine existenţa şi funcţionarea acesteia. Aceste variabile reprezentau punctele de intrare pentru schimbare, rezultând astfel patru tipuri de schimbare. La baza acestui model era strânsa interdependenţă existentă între aceste variabile, modificarea uneia aducând cu sine modificări ale celorlalte trei. Acest fapt are două consecinţe:

1. O variabilă poate fi modificată deliberat pentru a provoca schimbări dezirabile în celelalte variabile
2. Schimbarea unei variabile poate duce la schimbări neanticipate şi nedorite în celelalte variabile

Este evidentă influenţa paradigmei sistemice.

Al doilea model analitic prezentat aici îi aparţine lui Kurt Lewin (Archer, 2000, pp. 19-20). Acesta considera schimbarea ca modificare a forţelor care menţin stabil comportamentul sistemului. Mai precis, situaţia sistemului, la orice moment de timp, este funcţie de interacţiunea dintre două seturi de forţe - cele care tind să menţină status-quo-ul şi cele care vor sa îl modifice. Când ambele seturi de forţe sunt aproximativ egale, sistemul se află într-o stare de "echilibru cvasi-staţionar". Pentru a modifica acest lucru, trebuie să întărim un set sau altul de forţe. Lewin sugerează că alterarea forţelor de stabilitate, favorabile menţinerii status-quo-ului generează mai puţină rezistenţă la schimbare decât întărirea forţelor pro-schimbare, de aceea consideră această strategie mai eficientă. În viziunea sa, procesul de schimbare are trei etape:

1. Dezgheţul. Acest pas se referă la reducerea, micşorarea forţelor care menţin comportamentul sistemului la nivelul său actual. Acest lucru se poate îndeplini prin introducerea în sistem a unor informaţii care să arate existenţa unor discrepanţe între comportamentul dorit de către angajaţi şi cel curent.
2. Schimbarea propriu-zisă. Este vorba de modificarea comportamentului organizaţiei, de atingerea unui alt nivel în acest plan. Acest pas se referă la dezvoltarea de noi comportamente, valori şi atitudini prin schimbarea structurilor şi proceselor organizaţionale.

3. Re-îngheţarea. Această etapă se referă la stabilizarea noului stadiu al organizaţiei, la fixarea elementelor nou introduse; se poate realiza prin intermediul culturii organizaţionale, al normelor, politicilor şi structurilor.

După cum se poate lesne observa, cele trei stadii ale procesului de schimbare propuse de către Lewin sunt destul de largi şi de difuze. Modelele care vor fi prezentate în continuare încearcă să elaboreze mai mult stadiile introducerii unei schimbări organizaţionale dar modifică şi perspectiva: dacă modelul de faţă - ca şi cel precedent - încearcă să analizeze teoretic schimbarea, modelul planificării şi cel acţiune/cercetare îşi propun doar să formuleze metode de intervenţie pe baza rafinării acestui model teoretic.

Edgar Schein a dezvoltat modelul lui Lewin prin ataşarea la fiecare fază a mecanismelor psihologice specifice, după cum arată tabelul 1. 2.

Stadiul 1. *Dezgheţul*: Crearea motivaţiei şi a disponibilităţii pentru schimbare

a. Ne-confirmarea sau lipsa confirmării
b. Crearea sentimentului de vină sau anxietate
c. Oferirea de siguranţă psihologică

Stadiul 2. *Schimbare prin reconstrucţie cognitivă*: Ajutor oferit clientului pentru a realiza, judeca, simţi şi reacţiona la lucruri bazate pe un nou punct de vedere obţinut prin

a. Identificarea cu un nou model sau mentor
b. Căutarea în mediu pentru noi informaţii relevante

Stadiul 3. *Re-îngheţarea*: Ajutor oferit clientului pentru a integra noul punct de vedere în

a. Personalitatea sa ca întreg şi concepţia despre sine
b. Sistem de relaţii semnificative

TABELUL 1. 2. UN MODEL ÎN TREI STADII AL PROCESULUI DE SCHIMBARE (Schein, 1987, p. 93)

În stadiul 1 neconfirmarea creează disconfort, senzaţie care, la rândul ei, generează sentimente de vină şi anxietate care motivează persoana să se schimbe. Însă dacă individul nu se simte confortabil părăsind vechiul comportament şi încercând să "obţină" unul nou schimbarea nu se va petrece. Cu alte cuvinte, persoana trebuie să ajungă să se simtă confortabil din punct de vedere psihologic cu ideea schimbării pentru a fi capabilă să înlocuiască vechile tipare de comportament cu altele noi.

În stadiul 2 subiectul schimbării trece printr-un proces de reconstrucţie cognitivă. Are nevoie de informaţii şi dovezi care să arate că schimbarea în cauză este dezirabilă şi pozitivă. Aceste evidenţe cu rol motivator sunt dobândite prin identificarea cu alte persoane care au trecut prin aceeaşi situaţie şi prin conştientizarea costurilor/pericolelor vechii stări.

Stadiul de re-îngheţare are drept scop principal integrarea noilor tipare de comportament în sistemul de valori şi atitudini al persoanei. Cu alte cuvinte, este vorba despre stabilizarea noii situaţii prin testarea sa, încercând să vedem dacă se potriveşte individului şi contextului său social. Termenul de "sistem

de relaţii semnificative" se referă la oamenii importanţi din cadrul mediului social al persoanei ce suportă schimbarea şi la atitudinea lor faţă de aceasta.

Deşi modelul lui Schein este la nivel individual există multe similitudini cu ceea ce se întâmplă într-o organizaţie care trece printr-un proces de schimbare. De exemplu, stadiul 3 (re-îngheţarea) este aproape identic. Noua situaţie organizaţională trebuie să fie "primită" de către cultura organizaţională, noile valori să fie internalizate de către membrii organizaţiei şi să fie viabile în mediul său social. "Sistem de relaţii semnificative"- ele există şi pentru o organizaţie: este vorba despre actorii din mediu care au o importanţă mare pentru activitatea organizaţiei (parteneri, furnizori, clienţi, organizaţii de tip normativ, etc.). Diferenţa cea mai mare între modelul lui Lewin (proiectat pentru nivelul organizaţional) şi al lui Schein (gândit la nivel individual) apare în stadiul al doilea, de implementare a schimbării. Pentru a avea o schimbare de succes la nivelul unei organizaţii folosim alte tehnici (un set destul de diferit ca şi conţinut şi complexitate) decât restructurarea cognitivă.

O altă modificare a modelului lui Lewin este cea propusă de Ronald Lippitt, Jeanne Watson şi Bruce Westley (Lippit, Watsom şi Wesley, 1958). Autorii americani au extins modelul iniţial în trei stadii la unul în şapte etape. Acestea sunt următoarele:

1. Apariţia şi accentuarea nevoii de schimbare. Această fază corespunde stadiul *dezgheţului* în modelul lui Lewin.
2. Stabilirea unui set de relaţii legate de schimbare. În această etapă se stabileşte relaţia dintre sistemul-client şi un agent al schimbării din afara organizaţiei.
3. Diagnosticarea problemelor sistemului-client.
4. Examinarea căilor şi scopurilor alternative; stabilirea scopurilor şi intenţiilor pentru planul de acţiune.
5. Transformarea intenţiilor în eforturi reale de schimbare. Etapele 3, 4 şi 5 corespund stadiului de *implementare a schimbării* din modelul lui Lewin.
6. Generalizarea şi stabilizarea schimbării. Această etapă corespunde stadiului *re-îngheţării* din modelul lui Lewin.
7. Stabilirea unei relaţii finale sau, cu alte cuvinte, încheierea relaţiei client-consultant.

După cum se poate observa, este vorba despre un model care descrie structura activităţii de consultanţă DO. Cu acest prilej trebuie subliniat faptul că în orice intervenţie de dezvoltare organizaţională agentul extern (sau consultantul) are o importanţă deosebită, cel puţin în contextul primei intervenţii de acest gen, când organizaţia nu a învăţat încă să îşi rezolve singură problemele (sau în cazuri speciale, în situaţii în care organizaţia nu poate face faţă, din diverse motive, problemelor sale interne).

O altă teorie a schimbării organizaţionale este cea creată de Larry Greiner (Greiner, 1978, pp. 336-348). Autorul american porneşte de la diferenţa existentă între teoriile evoluţioniste şi cele de tip revoluţionist (revolutionary theories). Cele dintâi consideră schimbarea organizaţională drept un proces lent, alcătuit din ajustări minore ale dimensiunilor sistemului, potenţat de timp şi de forţele mediului. Intervenţia managementului este minoră iar atitudinea sa este mai degrabă pasivă.

Cel de-al doilea tip de teorii, cele revoluţioniste, pornesc de la premisa că mediul se schimbă foarte rapid, deci organizaţia este subiectul multor presiuni şi provocări. Ca urmare, schimbările sunt majore şi rapide iar rolul conducerii este unul activ, accentul căzând pe previziune, implicare şi inventivitate.

În anii ’70 acest al doilea tip de abordare devine preponderentă şi modifică totalmente poziţiile liderilor faţă de problematica schimbării organizaţionale. Pornind de la această observaţie, Greiner consideră că toate abordările majore ale schimbării se pot înscrie în ceea ce el numeşte un “continuum al puterii”, o dimensiune ce este mărginită la un capăt de abordările ce se bazează pe autoritatea unilaterală şi, la celălalt, de cele bazate pe delegarea puterii şi autorităţii. În mijlocul continuumului se află poziţiile care susţin împărtăşirea puterii. Vom încerca să descriem pe scurt elementele principale ale acestei dimensiuni.

Abordările unilaterale. Schimbarea se datorează puterii unei persoane, a poziţiei sale în ierarhia organizaţiei. Acest agent al schimbării originează procesul, îl supervizează şi îl implementează datorită faptului că postul/poziţia sa îi asigură cantitatea de putere necesară pentru aceste lucruri. Există trei forme principale ale acestei abordări:

a. Prin „decret”. Această abordare este cea mai răspândită şi se referă la emiterea unui ordin scris care iniţiază şi descrie schimbarea ce va avea loc. Este evident că vorbim aici mai ales despre organizaţiile de tip militar sau despre cele excesiv birocratizate. Abordarea de faţă are un singur sens (de sus în jos), se bazează şi face uz de autoritatea formală şi are un caracter impersonal, centrat pe sarcină. Principiul său de bază este: oamenii sunt raţionali şi directivele autoritare îi motivează cel mai bine.
b. Prin „înlocuire”. Este vorba despre înlocuirea persoanelor cheie. Principiul de bază: problemele organizaţiei sunt apanajul câtorva indivizi strategic plasaţi, deci înlocuirea acestora aduce cu sine schimbări semnificative. La rândul său, şi această abordare porneşte de sus în jos şi este dirijată de o figură autoritară. În acelaşi timp, tinde să fie ceva mai personală pentru că sunt identificaţi anumiţi indivizi pentru înlocuire. Cu toate acestea, păstrează formalismul şi preocuparea faţă de sarcină a abordării anterioare.
c. Prin „structură”. Principiul de bază: indivizii acţionează determinaţi de structură şi tehnologie, două elemente care îi guvernează. Cu alte cuvinte, dacă vrem să schimbăm o organizaţie îi modificăm structura şi/sau tehnologia conform unui plan prestabilit. Problema majoră a acestei abordări este faptul că nu întotdeauna ceea ce pare logic pe hârtie este logic şi pentru dimensiunea umană a organizaţiei.

Abordările bazate pe împărţirea puterii. Aceste abordări sunt plasate spre mijlocul continuumului puterii şi se caracterizează prin faptul că, deşi autoritatea este încă prezentă se folosesc şi metode interactive şi de împărţire a puterii. Există două forme majore ale acestei abordări:

a. Prin decizia de grup. Problemele sunt definite unilateral de către conducere dar grupurile de la nivelurile inferioare sunt lăsate să îşi dezvolte propriile soluţii alternative. Principiul de bază: indivizii se implică mai mult când au un cuvânt de spus în decizia care îi afectează. Rezultatul este împărţirea puterii între şefi şi subalterni deşi există o diviziune a muncii între cei care definesc problema şi cei care o soluţionează.

b. Prin rezolvarea problemelor în grup. Definirea şi soluţionarea problemelor sunt făcute în cadrul unei discuţii de grup. Principiul de bază: indivizii se implică mai mult când au un cuvânt de spus în decizia care îi afectează şi, în plus, motivaţia este afectată de cantitatea de informaţii pe care o are individul.

Abordările bazate pe delegarea puterii. Aceste abordări, aflate la cealaltă extremă a continuumului puterii, se caracterizează prin faptul că aproape toată responsabilitatea pentru definirea şi discutarea problemelor este la nivelul subordonaţilor. Cunoaşte două forme majore:

a. Prin discutarea cazurilor. Această metodă se centrează pe dobândirea de cunoştinţe şi abilităţi mai mult decât pe soluţionarea problemelor. O figură autoritară, "profesorul", îşi foloseşte statutul pentru a descrie un caz, încurajând grupul să ajungă la soluţii proprii. Principiul de bază: indivizii, prin aceste studii de caz, îşi dezvoltă abilitatea de a rezolva probleme (problem-solving skills) ceea ce îi ajută în procesul de schimbare a organizaţiei.
b. Prin folosirea grupurilor-T (T-group sessions). Această metodă este folosită tot mai des în cadrul organizaţiilor, mai ales la nivel de top-management. Scopul este sporirea sensibilităţii indivizilor faţă de procesele sociale de grup. Principiul de bază - expunerea la situaţii nestructurate va elibera energiile emoţionale neconştientizate din individ ceea ce va duce la auto-analiză şi la schimbări comportamentale. Nu există poziţii de autoritate în cadrul acestor exerciţii iar grupul dispune de cea mai mare autonomie dintre toate metodele descrise.

Pe baza acestor metode, Greiner analizează 18 studii de schimbare organizaţională pentru ca, în final, să prezinte propriul său model de „schimbare de succes" (vezi figura 1. 4.). Autorul american porneşte de la faptul că, în analiza cazurilor de schimbare, se poate observa o diferenţă notabilă între cele de succes şi cele care nu au avut rezultate pozitive. Astfel, Greiner identifică opt elemente ale schimbărilor de succes:

1. Există o considerabilă presiune asupra organizaţiei (mai ales asupra top-managementului), atât internă cât şi externă, cu mult înainte de apariţia schimbării. Nivelul de performanţă şi moralul sunt scăzute.
2. În organizaţie îşi face apariţia o persoană nouă, cunoscută pentru abilităţile sale de a introduce îmbunătăţiri. Acest viitor agent al schimbării intră în organizaţie fie pe un post important de conducere fie ca şi consultant al managementului.
3. Primul act al acestei persoane este să încurajeze o reexaminare a practicilor din trecut şi a problemelor curente ale organizaţiei.
4. Managementul principal îşi asumă un rol direct în conducerea acestei reexaminări.
5. Agentul schimbării demarează un proces de discutare a problemelor organizaţiei, proces ce are loc pe câteva nivele diferite ale sistemului, accentul căzând pe dezvoltarea cooperării în cadrul încercării de soluţionare a problemelor.
6. Agentul schimbării iniţiază idei noi, metode noi pentru rezolvarea problemelor la scară mică, înainte ca acestea să devină prea mari.

7. Soluţiile şi deciziile sunt testate pe scară mică înainte de a se face efortul aplicării lor pentru toată organizaţia.

8. Procesul de schimbare sporeşte cu fiecare succes şi, pe măsură ce suportul managementului creşte, este absorbit permanent în modul de viaţă al organizaţiei.

În continuare, Greiner prezintă caracteristicile schimbărilor care nu sunt considerate a fi de succes. În principal, este vorba despre trei elemente comune pentru toate aceste „eşecuri":

1. Toate aceste schimbări pornesc din diferite puncte ele organizaţiei, fără o concentrare a presiunilor interne şi externe.
2. Există „găuri" mari în secvenţialitatea paşilor procesului de schimbare; nu se trece prin toate fazele şi nu în ordinea cerută.
3. Nu se foloseşte participarea; se tinde către abordarea unilaterală (descrisă mai sus).

Pe baza acestor elemente, Greiner propune propriul model de schimbare de succes, detaliat în figura 1. 4. Acest model are şase stadii/faze care trebuie să se succedă în ordinea exactă prezentată în figura de mai jos şi care sunt, toate, absolut necesare succesului procesului de schimbare.

Stadiile modelului lui Greiner sunt bazate pe elementele caracteristice schimbărilor de succes astfel încât nu le vom mai detalia. Cele şase stadii sunt:

1. Presiune asupra conducerii;
2. Intervenţie şi reorientare;
3. Diagnoză şi recunoaşterea problemelor;
4. Inovaţie şi găsirea de noi soluţii;
5. Experimentare şi testarea soluţiilor;
6. Fixarea noii situaţii prin obţinerea de rezultate pozitive.

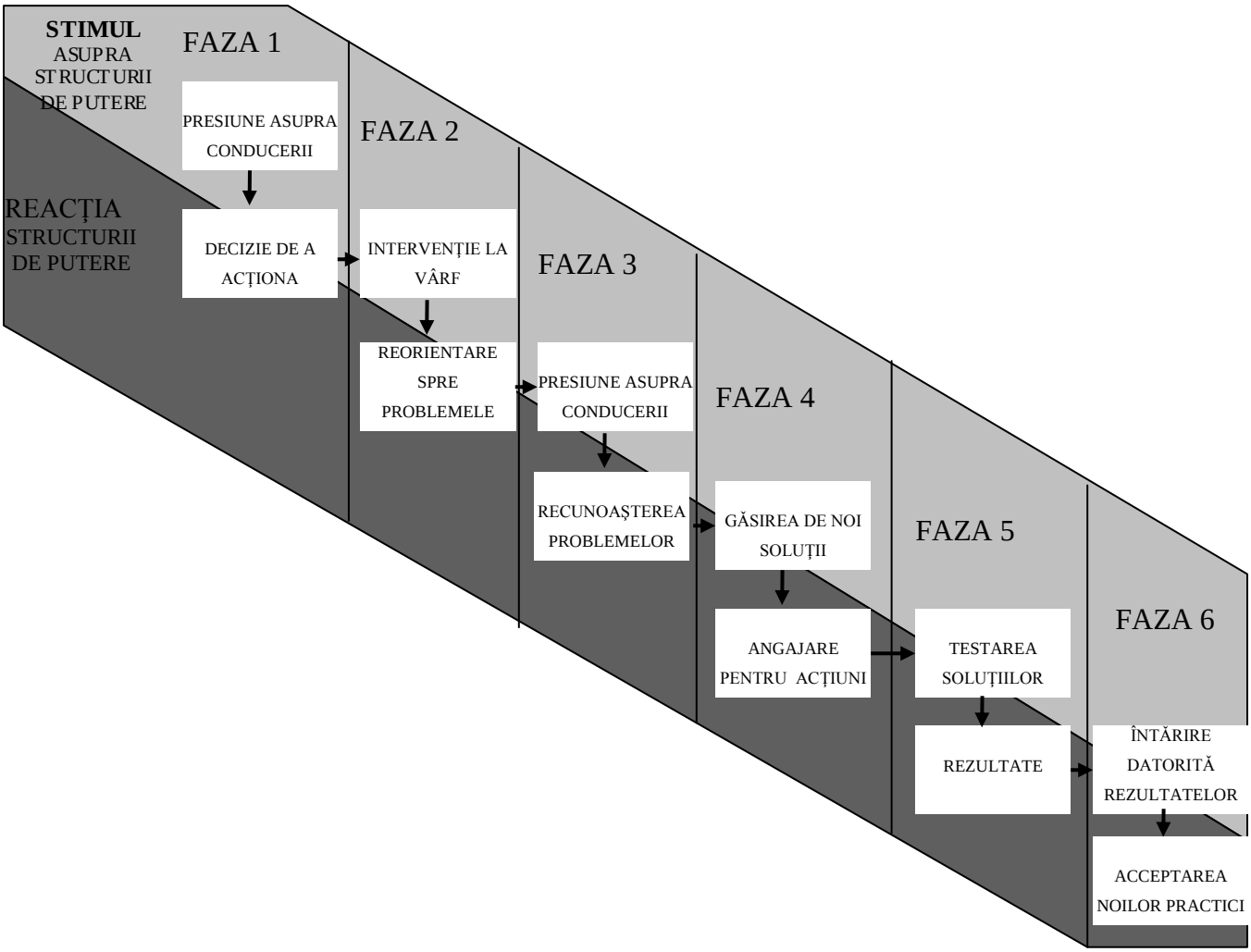


FIGURA 1. 4. DINAMICA UNEI SCHIMBĂRI ORGANIZAŢIONALE DE SUCCES (Greiner,1978, p. 342)

Este evident că modelul discutat aici este unul sintetic, ce pune la un loc elemente ale mai multor teorii. Cu toate că literatura de specialitate îl consideră drept unul dintre cele mai complete modele, există câteva elemente discutabile. Astfel, nu întotdeauna este necesară intervenţia unui outsider pentru ca schimbarea să fie de succes; dacă echipa managerială recunoaşte problema şi este dispusă să acţioneze, rezultatul este acelaşi (bineînţeles, vorbim de un "dacă" foarte mare). Poate că mai potrivit ar fi să spunem "agent al schimbării cu idei noi" în loc de "outsider". Dacă adoptăm această exprimare, atunci prezenţa unui asemenea factor este într-adevăr indispensabilă.

Modelul lui Greiner nu ia în considerare două aspecte importante: intervalul de timp în care are loc schimbarea şi raportul costuri/beneficii. În realitate nu dispunem de timp sau alte resurse la modul nelimitat. O schimbare de succes trebuie să se petreacă la momentul temporal oportun pentru ca organizaţia

să obţină maximum de beneficii şi trebuie să fie cât mai "ieftină" (raportul cost/beneficii să fie favorabil acestora din urmă), bineînţeles fără să afectăm scopurile sau calitatea procesului.

În continuarea afirmaţiilor de mai sus, putem constata că modelul lui Greiner se potriveşte mai ales societăţilor cu mediu stabil. Într-un sistem social aflat în tranziţie (sau cu un mediu social cu crescută entropie) lucrurile stau puţin altfel. De exemplu, poate apărea, literalmente peste noapte, o intensă presiune externă (o nouă lege) ce nu este însoţită de presiune internă. Nu este timp să aduci un agent al schimbării din exterior şi nici să urmezi toate fazele modelului.

Pentru că am ajuns din nou la "outsider", mai există o problemă în acest domeniu şi anume aceea că în multe societăţi activitatea de consultanţă nu este prea dezvoltată. Atunci, de unde găsim un specialist în problemele schimbării organizaţionale? Mai ales, de unde găsim un astfel de individ când suntem sub presiunea timpului? Mai mult, activitatea de consultanţă nu are tradiţie în multe sisteme sociale şi multe organizaţii, chiar dacă ar avea fondurile necesare pentru angajarea unui consultant, nu consideră această opţiune drept o soluţie acceptabilă. De exemplu, administraţia publică din România trece printr-un proces accentuat de schimbare; mediul legislativ se schimbă, practicile administrative şi manageriale se modifică, etc. Dar nu avem cunoştinţă ca vreuna dintre organizaţiile de administraţie publică din ţara noastră să fi angajat un consultant pentru a o asista în cadrul acestui complex proces de schimbare (evident, ne referim la organizaţiile şi instituţiile administraţiei publice locale şi nu la cele centrale).

În concluzie, modelul lui Greiner are, din punctul nostru de vedere, un rol mai mult orientativ şi nu de aplicabilitate imediată (după cum credem că a fost intenţia autorului), aidoma teoriei lui Kurt Lewin (cu care are multe elemente comune), cel puţin în societăţile aflate în tranziţie.

Un alt model care merită a fi analizat aici este cel creat de Warner Burke şi George Litwin. Acest model se bazează pe o distincţie foarte importantă în domeniul schimbării organizaţionale şi anume cea dintre schimbările de ordinul întâi (first order changes) şi cele de ordinul doi (second order changes). Burke şi Litwin le numesc schimbări "tranzacţionale" şi schimbări "transformative". Pentru "first order changes" identitatea organizaţiei rămâne neschimbată, natura sa fundamentală rămâne aceeaşi; se modifică doar anumite trăsături ale organizaţiei care nu o afectează de manieră esenţială sau semnificativă. Acest tip de schimbare poate fi descris ca tranzacţională, evolutivă, adaptativă, incrementală sau continuă (French şi Bell, 1999, p. 76). În cel de-al doilea caz, cel al "second order changes", identitatea organizaţiei, natura sa fundamentală este schimbată de o manieră esenţială. Conform French şi Bell aceste schimbări pot fi descrise ca transformative, revoluţionare, radicale sau discontinue. DO este interesată de ambele tipuri de schimbare, accentul căzând, totuşi, pe cele de ordinul doi.

O altă distincţie importantă operată de către Burke şi Litwin este cea dintre *climatul* şi *cultura* organizaţională. Primul termen este definit ca reprezentând percepţiile şi atitudinile despre şi faţă de organizaţie a membrilor săi: este un loc de muncă bun sau nu, este un mediu prietenos sau ostil, etc. Aceste percepţii sunt relativ uşor de modificat pentru că sunt construite pe reacţiile angajaţilor faţă de practicile manageriale şi organizaţionale curente. Cultura organizaţională poate fi definită ca suma principiilor de bază, a valorilor asumate şi, de multe ori, neconştientizate. Ca atare, este dificil de modificat. Premisa

modelului Burke-Litwin este următoarea: intervenţiile de DO asupra structurii, practicilor şi stilurilor de management şi asupra politicilor şi procedurilor conduce la “first order change”; intervenţiile asupra misiunii organizaţiei, a strategiei şi culturii organizaţionale conduce la “second order changes”.

Modelul face şi distincţia dintre stilurile de conducere *tranzacţionale* şi cele *transformative*. Liderii care adoptă primul stil sunt liderii care “îşi ghidează sau motivează subordonaţii în direcţia unor scopuri deja stabilite prin clarificarea rolurilor şi a cerinţelor sarcinilor ce trebuie îndeplinite”(French şi Bell, 1999, p. 76). Managerii care adoptă stilul *transformativ* de conducere sunt cei care “îşi inspiră subordonaţii să treacă peste propriile lor interese în numele binelui organizaţiei şi care sunt capabili să exercite o influenţă profundă şi extraordinară asupra celor aflaţi în subordinea lor” (French şi Bell, 1999, p. 77). Liderii de acest gen pot să îşi motiveze angajaţii de o asemenea manieră încât aceştia pot atinge cote neobişnuite de performanţă. Este evident că tipul de conducere tranzacţională este folosit pentru schimbările de ordinul întâi iar cel transformativ pentru cele de ordinul doi.

Figura 1. 5 prezintă factorii implicaţi în schimbările de tip tranzacţional. Schimbarea structurii, a practicilor de management şi a politicilor şi procedurilor aduce după sine schimbări în climatul organizaţiei ceea ce, la rândul său, transformă sistemul motivaţional şi performanţele individuale şi organizaţionale. Pentru a asigura succesul acestui proces este nevoie de o conducere de tip tranzacţional.

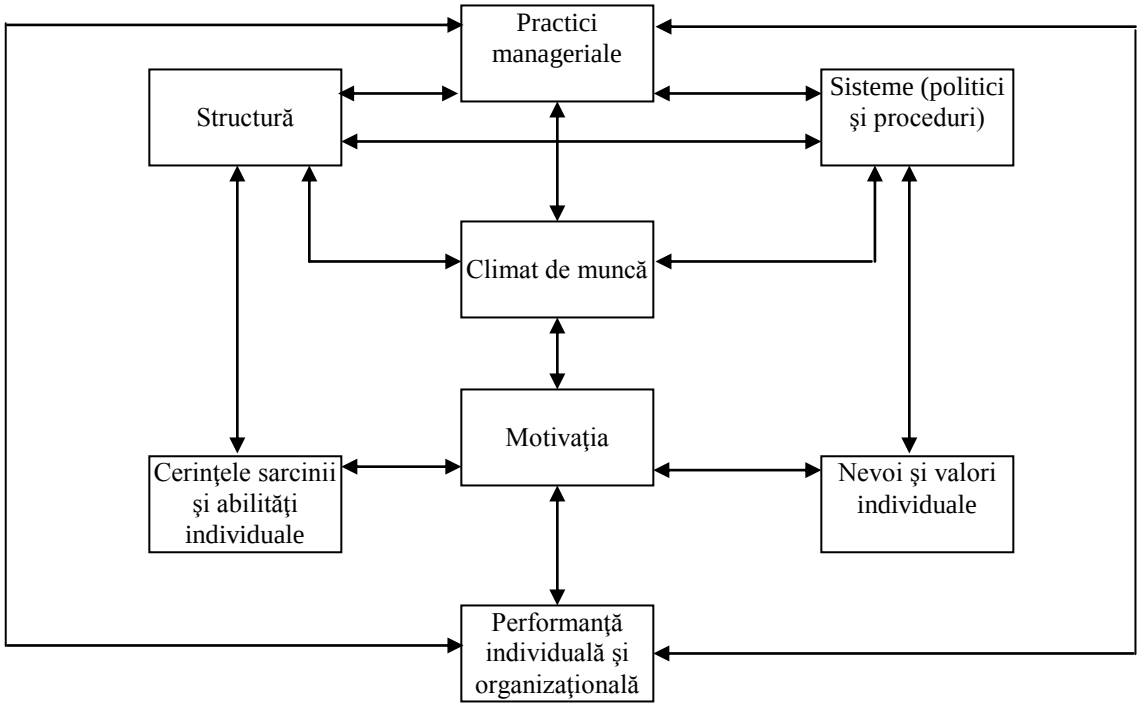


FIGURA 1. 5. FACTORII IMPLICAŢI IN SCHIMBĂRILE TRANZACŢIONALE (Burke, 1994, p. 131)

Figura 1. 6 prezintă factorii şi procesul necesar pentru “second order changes”. În primul rând, trebuie să schimbăm misiunea organizaţiei, strategia şi cultura sa. Intervenţiile (de succes) în aceste domenii creează o schimbare fundamentală a sistemului organizaţional şi modificări permanente ale culturii

organizaţionale. Ca şi în cazul precedent, aceste schimbări afectează performanţa individuală şi organizaţională.

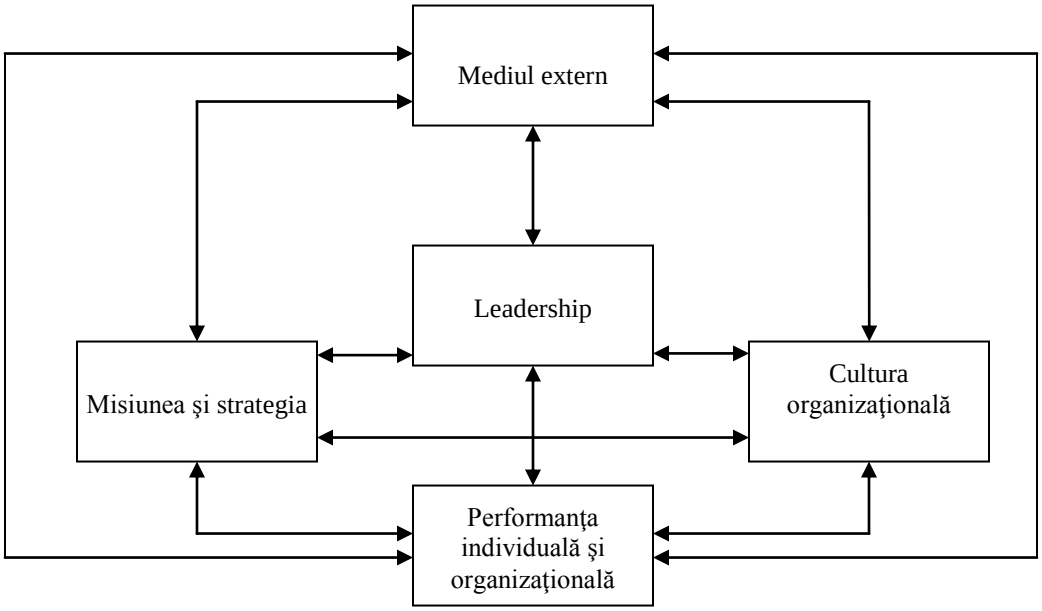


FIGURA 1. 6. FACTORII TRANSFORMATIVI IMPLICAŢI ÎN SCHIMBĂRILE DE ORDIN DOI (Burke, 1994, p. 130)

Dacă unim figura 1. 5 cu figura 1. 6 obţinem reprezentarea grafică completă a modelului Burke-Litwin, după cum arată figura 1. 7.

Utilitatea acestui model provine, mai întâi, din faptul că identifică două tipuri diferite de schimbare organizaţională, cu efecte diferite asupra organizaţiei. Astfel, după ce problema sau problemele au fost identificate, agentul schimbării poate decide ce tip de schimbare să folosească, în funcţie de datele problemei şi de rezultatele dorite. În al doilea rând, acest model ne spune şi asupra căror dimensiuni organizaţionale trebuie să acţionăm pentru a obţine tipul de schimbare dorit, lucru destul de rar întâlnit în cadrul sistemelor teoretice din acest domeniu.

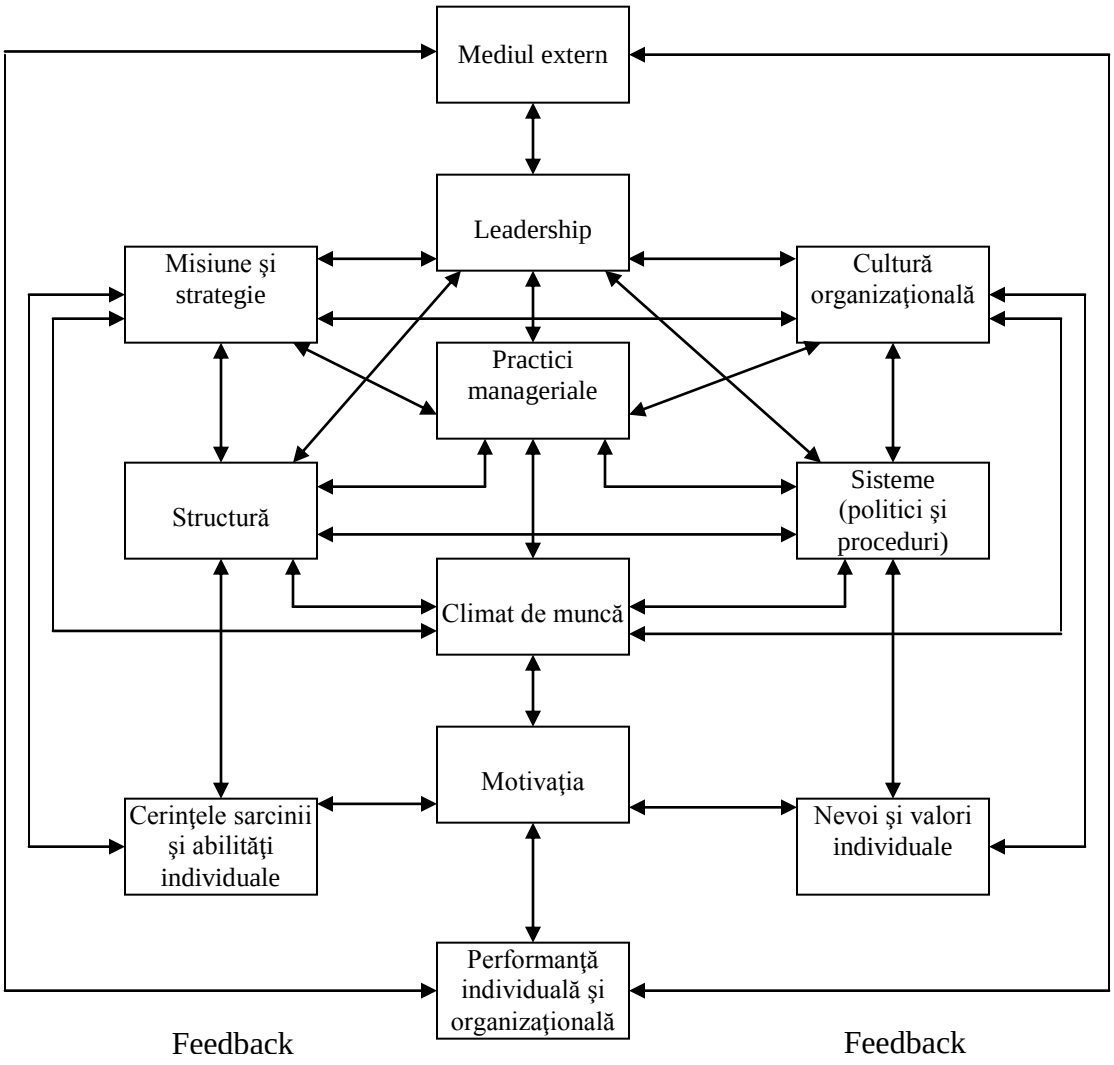


FIGURA 1. 7. MODELUL BURKE-LITWIN AL SCHIMBĂRII ŞI PERFORMANŢEI ORGANIZAŢIONALE (Burke, 1994, p. 130)

Modelul prezentat în continuare pune accentul pe factorii individuali drept motor al schimbării. Porras şi Robertson consideră că schimbarea organizaţională apare atunci când indivizii îşi modifică comportamentul, fapt care se petrece, la rândul său, datorită transformării mediului de muncă prin intervenţii DO. Cu alte cuvinte, scopul este alterarea comportamentului individual prin schimbarea modului de funcţionare şi a structurii mediului de muncă. Acest din urmă fapt se petrece prin intervenţii asupra a patru factori: aranjamentele organizaţionale, factorii sociali, mediul fizic şi tehnologia (vezi figura 1. 8).

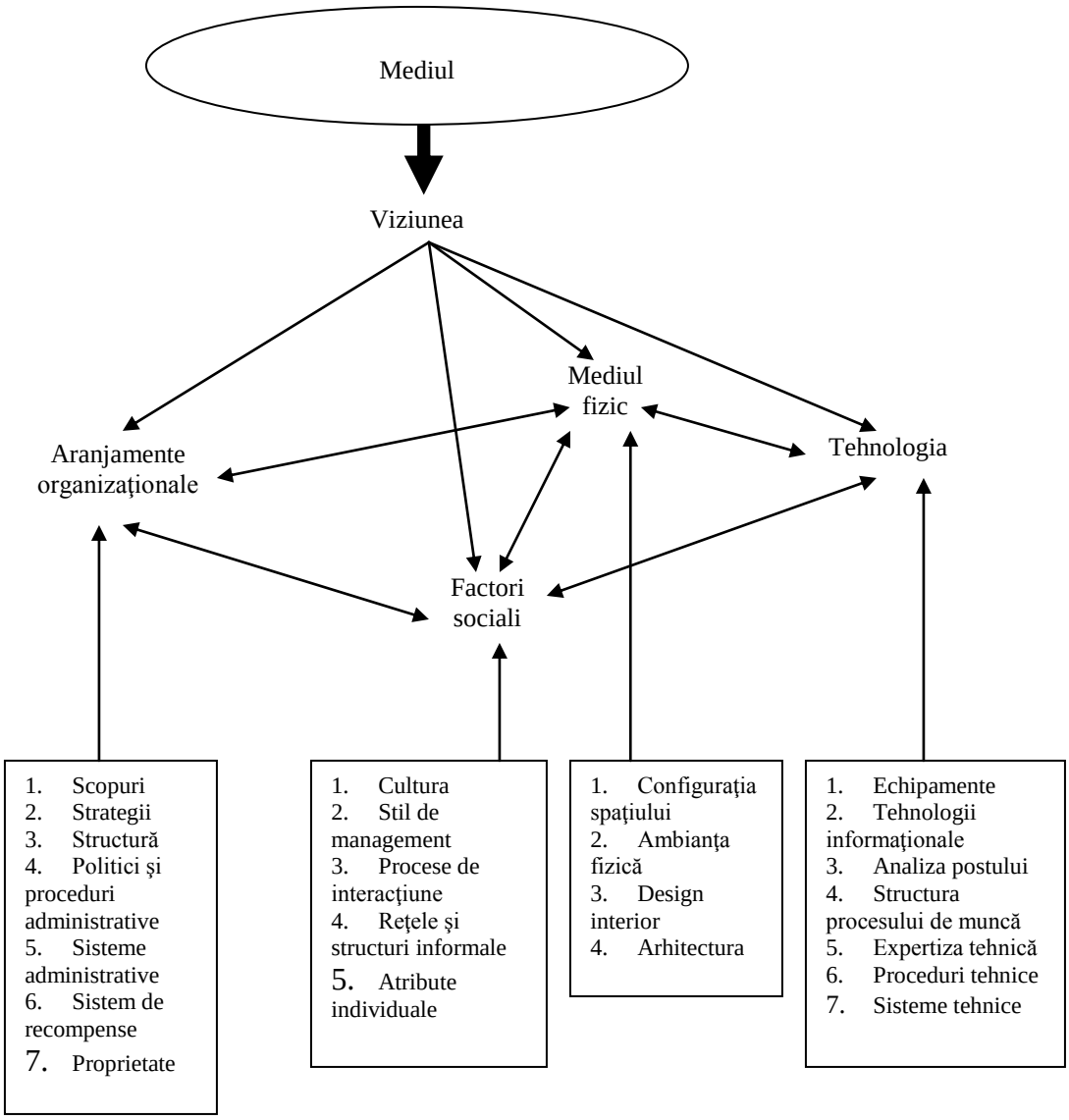


FIGURA 1. 8. FACTORII MEDIULUI DE MUNCĂ (Porras şi Robertson, 1991, p. 729)

Acest model prezintă o perspectivă psihologică asupra schimbării organizaţionale, punând accentul pe intervenţii la nivelul mediului de muncă. De exemplu, transformările axate pe scopuri, strategii şi recompense vor afecta aranjamentele organizaţionale (cu alte cuvinte, structura statică şi dinamică a organizaţiei). Cele care pun accentul pe cultură, stil de management şi procese de interacţiune vor afecta factorii sociali, etc. Premisa de bază este că factorii ce alcătuiesc mediul de muncă influenţează comportamentul şi orientarea axiologică a membrilor organizaţiei (aceştia învaţă ce se aşteaptă de la ei, ce tip de comportament este recompensat şi ce tip de comportament nu este admis) ceea ce influenţează performanţa la locul de muncă a indivizilor şi, prin aceştia, şi nivelul general al performanţei organizaţiei.

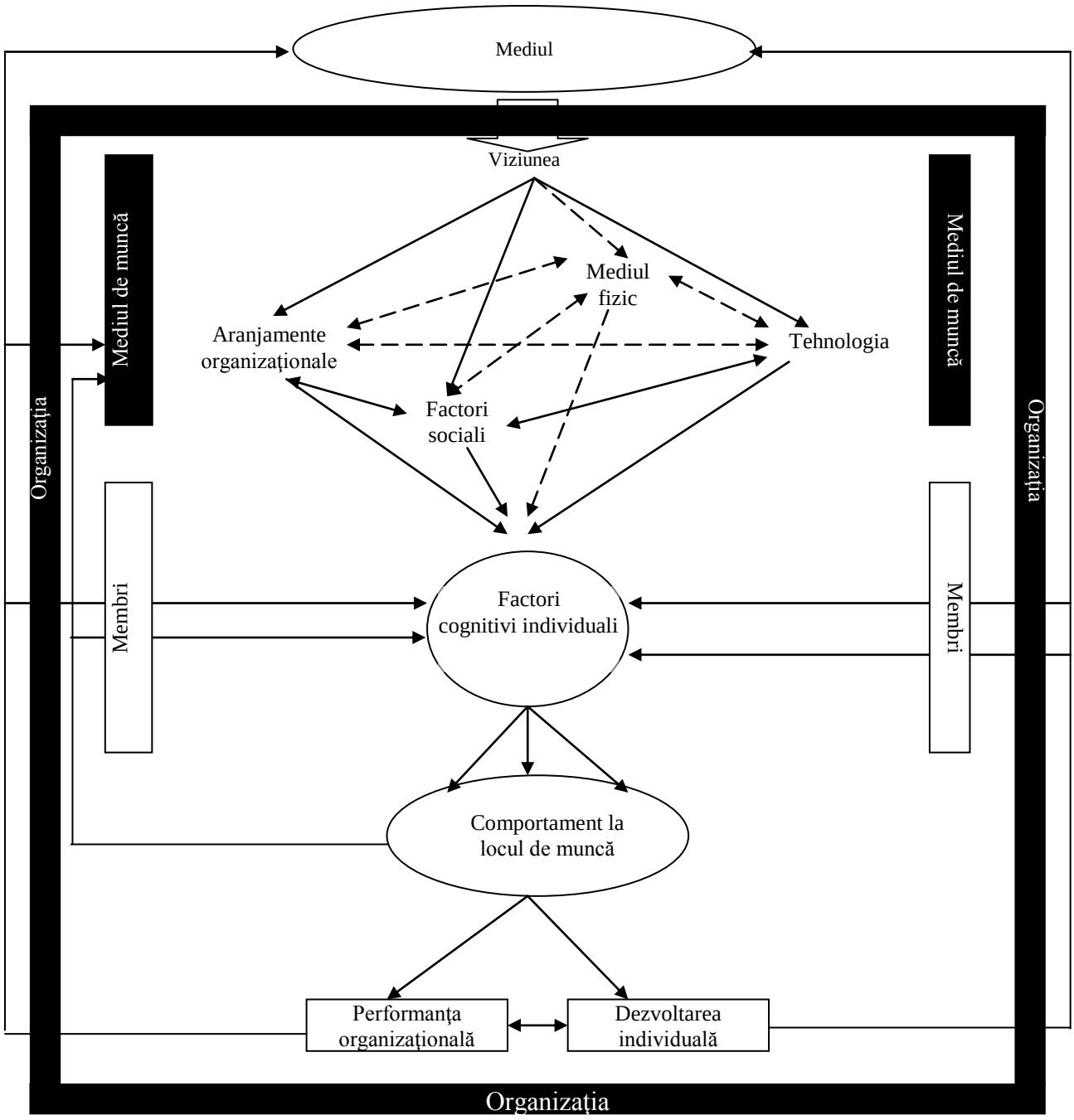


FIGURA 1. 9. MEDIU ORGANIZAŢIONAL BAZAT PE SCHIMBARE (Porras şi Robertson, 1991, p. 729)

Mai mult decât modelul precedent, cel al lui Porras şi Robertson indică puncte/dimensiuni concrete ale organizaţiei care se pot constitui în ţinte ale schimbării sau intervenţiilor DO şi sugerează şi posibilele consecinţe ale acţiunilor asupra acestor elemente organizaţionale. Utilitatea modelului de faţă este limitată de faptul că se concentrează doar asupra sporirii nivelului de performanţă (un posibil scop al

DO, important, dar nu unic) şi de faptul că nu abordează procesul de DO de o manieră sistemică, punând accentul pe intervenţii la nivel individual, un domeniu limitat şi destul de nesigur în ceea ce priveşte rezultatele la nivel global.

Un alt model care pune accentul pe factorii individuali este cel al lui Robert Golembiewski. Principiul de bază al sistemului teoretic elaborat de către autorul american este: **Indivizii se schimbă; organizaţiile trebuie să se schimbe şi ele** (Golembiewski, 1969, p. 11)**.**

Schimbarea priorităţilor **la nivel individual**	
De la	**La**
A obţine abilităţi	A învăţa să înveţi
Nevoi înguste satisfăcute de apartenenţa organizaţională	Nevoi variate satisfăcute de apartenenţa organizaţională
Socializare într-un set îngust şi stabil de roluri care pot rezista de-a lungul întregii vieţi, ca în cazul naşterii într-o anumită castă	Socializare într-o gamă largă de roluri care pot fi activate pe măsură ce individul creşte şi se dezvoltă
Obţinerea satisfacţiei în principal prin identificări, atitudini sau abilităţi mai mult sau mai puţin permanente	Obţinerea satisfacţiei prin identificări, atitudini sau abilităţi care pot apărea şi dispărea rapid
Schimbarea priorităţilor **la nivel organizaţional**	
De la	**La**
Stabilitate	Schimbare sau alegere
Predictibilitate şi loialitate faţă de organizaţie	Creativitate şi dedicaţie faţă de îndeplinirea sarcinilor
Ierarhie şi coerciţie din partea celor puţini pentru controlul celor mulţi	Libertate concretizată în auto-direcţionare şi autocontrol
Relaţii de muncă stabile, dar greu de dezvoltat şi care persistă şi după ce s-au încheiat	Relaţii de muncă aducătoare de satisfacţii, dar care pot fi stabilite rapid şi dispar când nu mai au importanţă
Schimbarea priorităţilor **la nivelul organizaţiilor birocratice**	
De la	**La**
Stabilirea unei rutine	Creativitate în concept; adaptabilitate în execuţie
Decizii programate	Decizii noi
Competenţe, tehnologii şi pieţe stabile şi simple	Competenţe, tehnologii şi pieţe volatile şi complexe
Activitate „în salturi”	Activitate continuă
Produse şi programe stabile	Produse şi programe în continuă schimbare
Cereri provenite din ierarhie	Cereri legate de sarcini, tehnologii şi profesii
Orientare pe departamente	Orientare spre sistem
Dezvoltare centralizată	Dezvoltarea unor unităţi autonome

TABELUL 1. 3. PRIORITĂŢILE LA NIVEL INDIVIDUAL CF. GOLEMBIEWSKI (Golembiewski, 1993, p. 85)

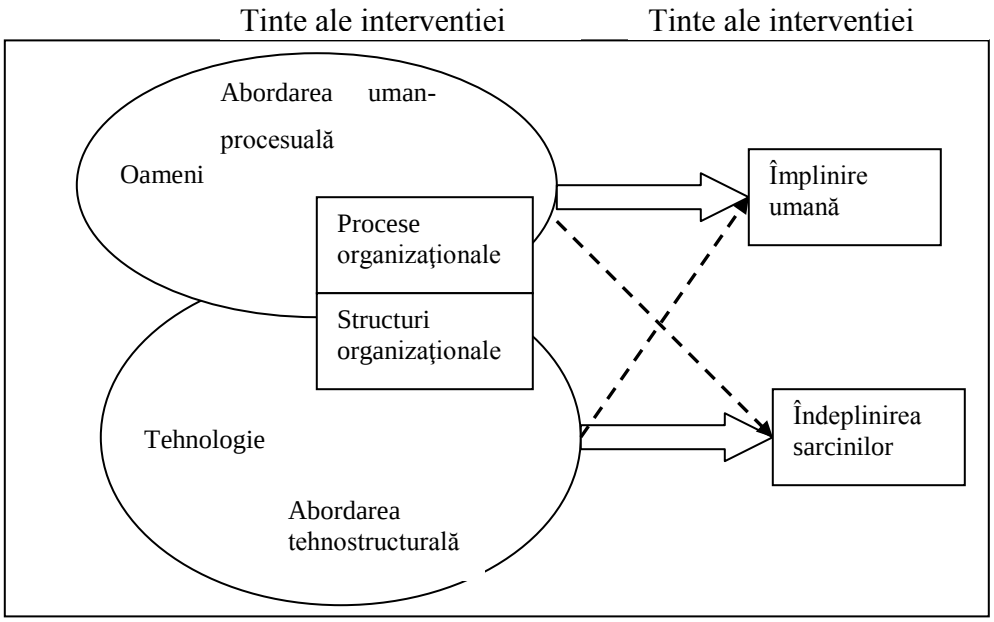


FIGURA 1. 10. MODELUL DE BAZA AL SCHIMBĂRII CONFORM LUI GOLEMBIEWSKI

Conform lui Robert T. Golembiewski (1993, pp. 85-86), orientările de bază ale dezvoltării organizaţionale pun accentul pe:

- Oameni, într-o abordare uman-procesuală care tratează dinamica relaţiei lor;
- Tehnologie, abordarea tehnostructurală implicând politici şi proceduri care definesc relaţiile de muncă;
- O suprapunere între procesele comportamentale, structurile formale şi tehnologii.

Pentru acesta, DO reprezintă o „varietate de strategii orientate spre grupuri pentru schimbări conştiente şi intenţionate ale societăţii." (Golembiewski, 1993, p. 13). Schimbările la nivelul normelor şi valorilor sociale constituie motorul principal al schimbării organizaţionale prin influenţa lor asupra comportamentului indivizilor.

Abordarea uman-procesuală este orientată primordial în domeniul atitudinilor, valorilor şi abilităţilor în domeniul relaţiilor interpersonale şi intergrupuri. În această abordare este foarte important ca indivizii să fie conştienţi de procesele prin care se stabilesc relaţii cu ceilalţi şi să le analizeze regulat. Această orientare spre procese trebuie să se bazeze pe experienţă, să fie bazată pe colaborare în diagnoză şi soluţii, este continuă, lucrează în mod ideal concomitent la nivel individual, interpersonal şi intergrup, trebuie să fie pusă în legătură cu conţinutul şi cu structurile existente şi ne furnizează o cale suplimentară, nu una exclusivă, spre creşterea eficienţei organizaţionale.

Orientarea spre procese poate fi foarte utilă pentru a obţine îmbunătăţirea sistemului de interacţiuni din cadrul organizaţiei. În figura de mai jos sunt reprezentate două tipuri ideale. În cazul unui sistem regenerativ se vede că deschiderea şi asumarea unor atitudini şi încrederea sunt mari, riscul unor

reacţii negative este mic. Sistemul regenerativ permite amorsarea şi depăşirea unor situaţii posibil conflictuale, câtă vreme cel degenerativ generează şi agravează posibilele conflicte.

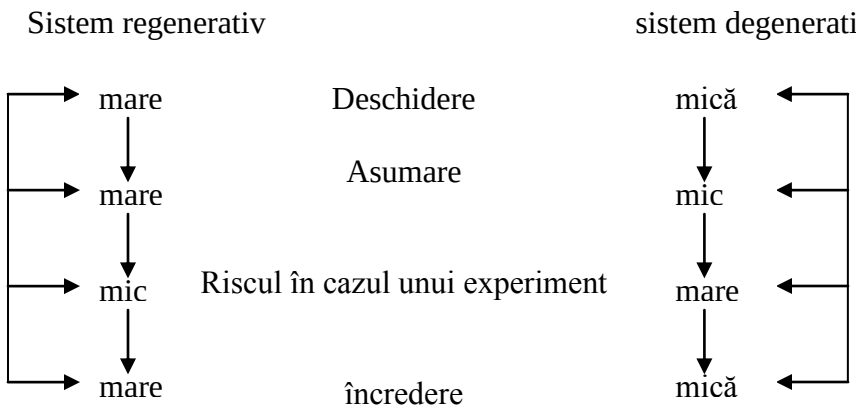


FIGURA 1. 11. SISTEM REGENERATIVE ŞI DEGENERATIVE

Un accent important este pus pe meta-valorile care pot crea un sistem inter-personal deschis. Sunt considerate drept fundamentale următoarele:

- Acceptarea interogării de către ceilalţi membri ai organizaţiei;
- O mai mare conştientizare şi acceptare a alegerii fiecăruia. Posibilitatea alegerii libere este un concept central al schimbării, alegerea unei schimbări fiind legată de asumarea ei, atitudine preferabilă acceptării;
- O concepţie diferită asupra autorităţii, bazată pe colaborare, nu pe supunere;
- Ajutor mutual în comunitate/societate;
- Autenticitate în relaţiile interpersonale.

Pentru a se ajunge la comportamente corespunzătoare acestor valori sunt propuse trei modele ale schimbării inspirate din modelul general al lui Lewin (Golembiewski, 1993, p. 175):

- **Modelul Big-Bang.** În acest caz, cu cât este mai mare discrepanţa dintre comportamentul prezent şi cel dorit, cu atât creşte probabilitatea ca să se acţioneze pentru reducerea ei;
- **Modelul şi/sau.** În cazul acestui model intervine şi egoul. În cazul în care implicarea egoului este mare va exista un efect de contrast (care inhibă schimbarea) dacă discrepanţa este mare şi unul de asimilare dacă discrepanţa este mai mică. În cazul în care implicarea egoului este mică schimbarea se va produce;
- **Modelul balanţei.** Acest model pune accentul pe echilibru. Asimilarea va apărea când discrepanţele sunt mici, în caz contrar apărând un efect de contrast.

Abordarea tehnostructurală şi suprapunerea între procesele comportamentale, structurile formale şi tehnologii sunt privite de Golembiewski în principal din punctul de vedere al modului în care indivizii se

raportează la munca lor şi la structurile organizaţionale. Există probleme şi schimbări necesare la nivel individual, la nivelul perechilor, a grupurilor mici şi la nivelul organizaţiei.

Dezvoltarea organizaţională este privită atât ca teorie, dar mai ales ca practică. Există trei dimensiuni care sunt luate în considerare:

- **Problemele** care pot apărea într-o organizaţie;
- **Nivelul** la care apar: indivizi, perechi, grupuri sau echipe, intergrupuri, organizaţii;
- **Intervenţii** care pot fi efectuate.

Una dintre fundaţiile teoretice cele mai solide în domeniul schimbării organizaţionale o reprezintă teoria sistemelor. Conform acestui punct de vedere, organizaţiile sunt sisteme deschise, angajate în schimburi de materie, energie şi informaţie cu mediul (vezi începutul capitolului de faţă).

Modelul planificării a fost dezvoltat de Lippitt, Watson şi Westley (Coch şi French, 1948, pp. 20-21). Este bazat pe doua prezumţii axiomatice:

- informaţiile trebuie să fie împărtăşite liber de către organizaţie şi agentul schimbării
- informaţiile sunt folositoare doar când pot fi direct transpuse în acţiune.

De fapt, modelul planificării constă în stabilirea a şapte paşi pentru implementarea unei schimbări: recunoaşterea, intrarea, diagnoza, planificarea, acţiunea, stabilizarea şi evaluarea şi faza finală, de terminare a acţiunii, după cum este arătat şi în figura 1. 12.

Deşi modelul prezentat mai sus pare a fi foarte simplu, rareori este folosit ca atare îin practică. În mod frecvent, în urma discuţiilor dintre agentul schimbării (care aici este considerat a fi un specialist venit din exteriorul organizaţiei) planul este alterat şi se revine la unul dintre paşii anteriori, de obicei după faza de stabilizare şi evaluare sau după diagnoză. De asemenea, sfârşitul unei plan de schimbare reprezintă, adesea, începutul altui ciclu.

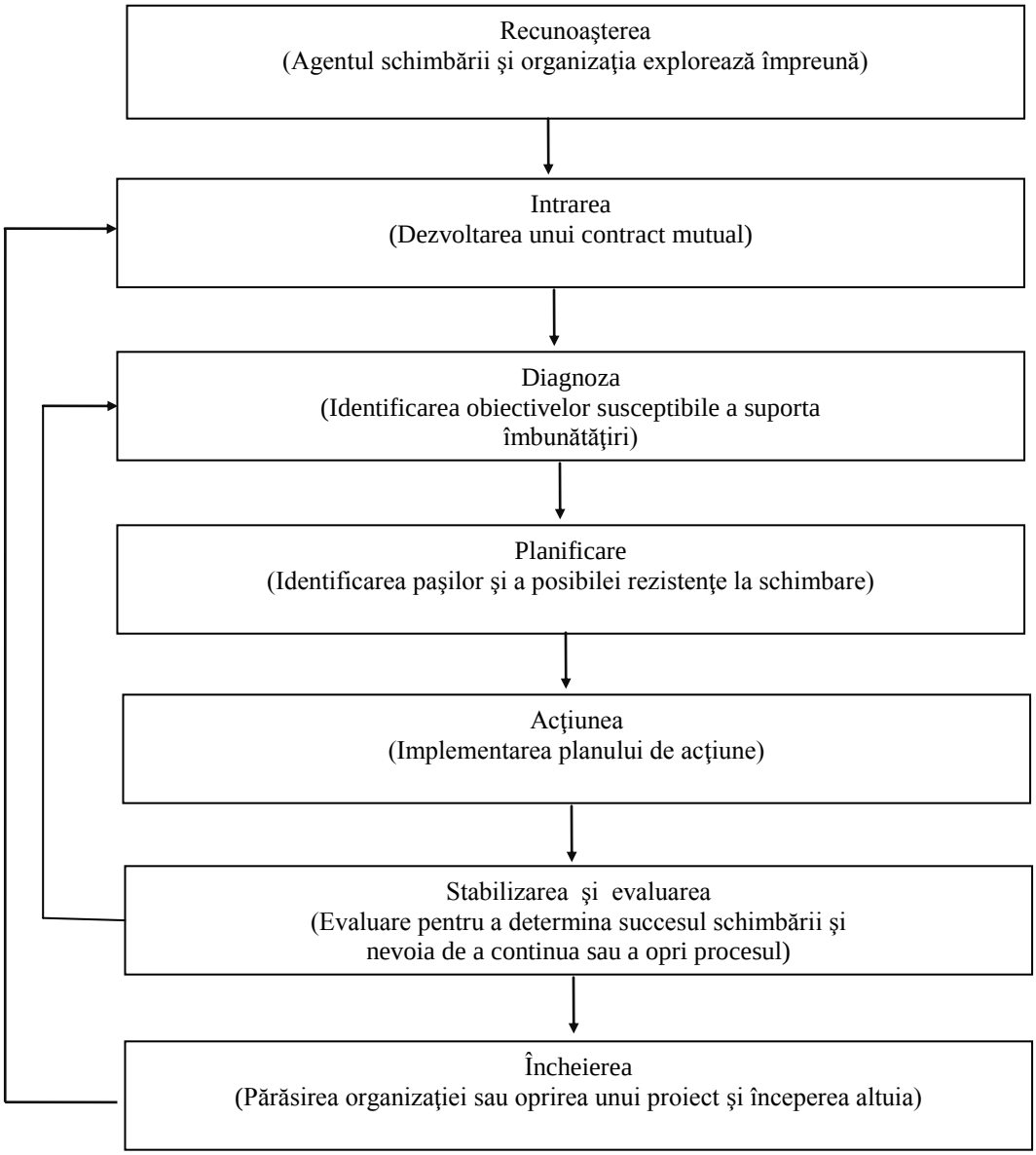


FIGURA 1. 12. MODELUL PLANIFICĂRII (French, 1999, p. 21)

Al doilea model cu caracter aplicativ este aşa-numitul model de "acţiune/cercetare". Acesta este un model stadial, aspectul ciclic fiind însă mai bine accentuat. Colectarea datelor şi diagnoza, împreună cu evaluarea atentă a rezultatelor sunt priorităţile acestui model, care are tot şapte etape (vezi fig. 1. 13). Ceea ce particularizează acest model este faptul că este proiectat atât pentru intervenţii în cazul unor probleme organizaţionale cât şi pentru a valorifica datele obţinute , dezvoltând noi cunoştinţe care pot fi aplicate în alte situaţii. Întrucât prezentarea sa din figura 1. 13 este suficient de explicită, nu voi mai insista asupra lui.

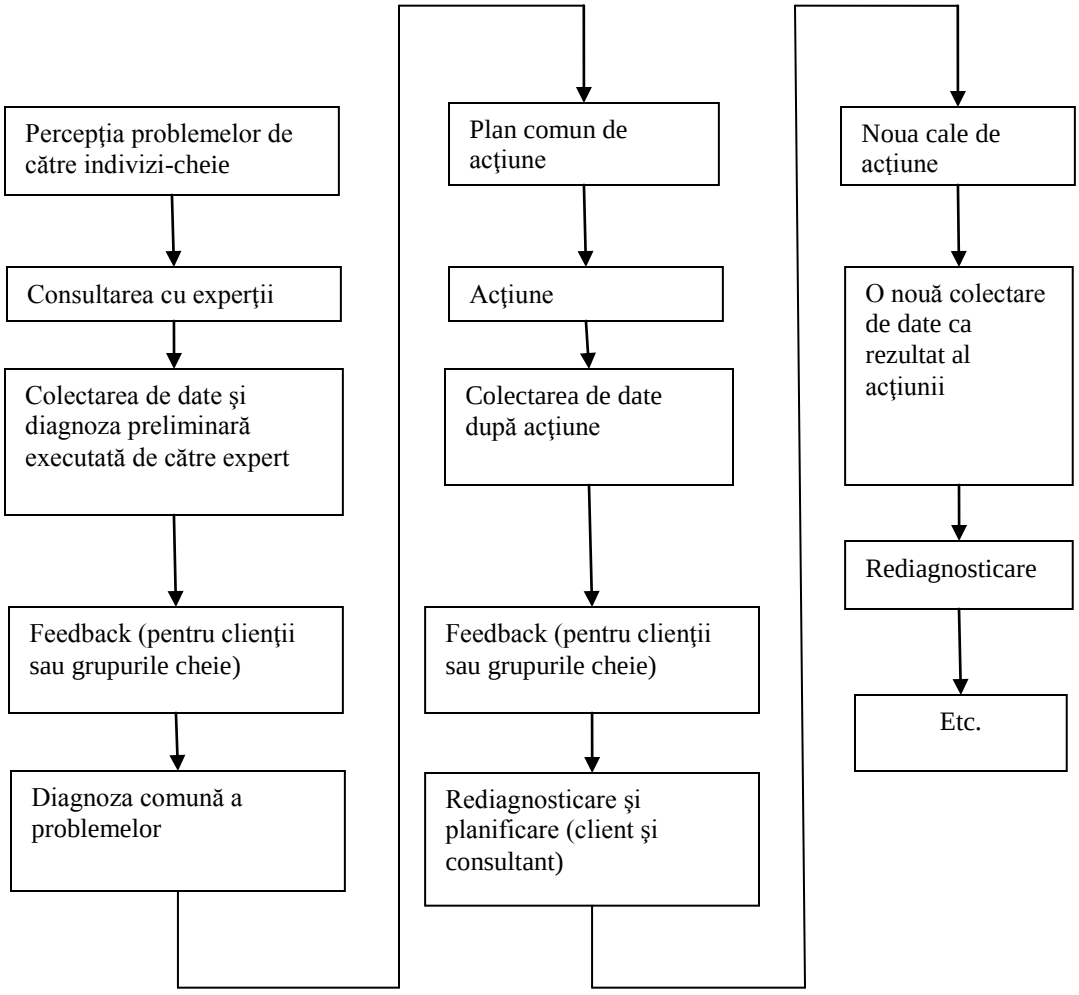

Percepţia problemelor de către indivizi-cheie
Consultarea cu experţii
Colectarea de date şi diagnoza preliminară executată de către expert
Feedback (pentru clienţii sau grupurile cheie)
Diagnoza comună a problemelor
Plan comun de acţiune
Acţiune
Colectarea de date după acţiune
Feedback (pentru clienţii sau grupurile cheie)
Rediagnosticare şi planificare (client şi consultant)
Noua cale de acţiune
O nouă colectare de date ca rezultat al acţiunii
Rediagnosticare
Etc.

FIGURA 1. 13. MODELUL ACŢIUNE/CERCETARE (Coch şi French, 1948, p. 22)

Problema de bază în cadrul schimbării organizaţionale este existenţa prea multor modele, care nu sunt, de fapt, decât variaţii pe aceeaşi temă. În contextul inexistenţei unui cadru teoretic suficient de unitar, preferinţele specialiştilor în DO au dus la o proliferare a modelelor, în funcţie de pregătirea şi experienţa personală.

1. 4. REZISTENŢA LA SCHIMBARE

"Bolnavii care suferă de sindromul Down nu pot învăţa să scrie sau să citească. Niciodată". Toată lumea crede (mai bine spus, credea) că această afirmaţie este un adevăr indiscutabil. Până când unul dintre persoanele suferind de acest sindrom, neştiind că ceea ce face este de neconceput, a învăţat să citească şi să scrie. De unul singur. Şi a făcut-o atât de bine, încât a scris o carte. Când cartea a apărut pe piaţă, care credeţi că a fost reacţia „comunităţii medicale"?" Nu este adevărat, totul este o farsă, o înşelătorie. Toată lumea ştie că bolnavii cu sindrom Down nu pot să scrie. Deci cartea nu a fost scrisă de dl. X pentru că el suferă de acest sindrom. Totul este o minciună!"… Pare incredibil, nu? Însă ceea ce am povestit aici este o întâmplare reală.

Giordano Bruno a trecut prin beciurile Inchiziţiei pentru că a îndrăznit să susţină un lucru nemaiauzit, că Pământul se mişcă în jurul Soarelui şi nu invers. Ori toată lumea ştia că **asta** este o minciună! "De ce să ne complicăm noi viaţa cu toate consecinţele afirmaţiei nebunului de italian? Până acum am dus-o bine, nu există nici un motiv să acceptăm schimbarea doar pentru cuvintele unui visător!".

Dl. Travis, fost artist de circ, actualmente onorabil pensionar într-un orăşel britanic, este un pasionat al electronicii. Într-o zi a văzut la televizor un reportaj despre Africa şi SIDA în care se spunea că este extrem de greu, dacă nu imposibil, să se facă educaţie sanitară majorităţii populaţiei africane pentru că nu există nici un mijloc mass-media prin care informaţiile să fie transmise (acest caz este preluat din emisiunea postului TV BBC 2, 21 Noiembrie 1996). Nu este vorba doar de SIDA, ci de orice fel de boli contagioase sau situaţii de criză care se întâlnesc cu duiumul pe continentul negru. Mijlocul cel mai potrivit de a comunica rapid şi precis informaţiile ar fi prin radio. Dar există două mari impedimente: mai întâi, o mare parte a populaţiei nu dispune de curent electric; apoi, bateriile nu ţin mult şi sunt foarte scumpe, fiind - cel mai adesea - produse de import. În acest moment, dl. Travis a avut o sclipire, un moment de inspiraţie. S-a repezit în atelierul său improvizat şi, într-o oră de muncă, a reuşit să ataşeze unui radio portabil un mic generator care putea fi pus in funcţiune printr-un sistem cu arc, aidoma celui care deserveşte un ceas mecanic (este vorba, în mare, de acelaşi principiu care stă la baza generatorului care alimentează farurile de la bicicletă, de exemplu). Şi-a încercat invenţia şi... mergea! Radioul funcţiona, fără baterii şi fără a fi cuplat la reţeaua de curent electric. Se părea ca problema comunicaţiei în Africa fusese rezolvată în modul cel mai simplu. Se născuse un nou hibrid tehnologic, „the clock-work radio", radioul-cu-arc-de-ceas. Următoarea mişcare a fost, evident, contactarea principalelor firme din domeniu (domeniul radiourilor, nu al ceasurilor…). Răspunsurile veneau unul după altul: „Ne pare rău, dar nu suntem interesaţi de invenţia dumneavoastră." De ce? Simplu: de ce să ne facem probleme? Dacă am lua în serios ceea ce ne spuneţi dumneavoastră, ar trebui sa schimbăm o mulţime de lucruri, noi linii de asamblare, noi cercetări de marketing, noi puncte şi contracte de desfacere, etc. Apoi, ideea este prea nouă, nu ne este familiară, deci ne deranjează. Există o oarecare asemănare cu reacţia contemporanilor lui Giordano Bruno, nu găsiţi?[1]

[1] După trei ani de zile de insistenţe, ideea d-lui Travis a fost aplicată în practică şi acum există mai multe sute de mii de exemplare de radio-cu-arc-de-ceas in Africa, la un preţ foarte scăzut (pentru ca nu sunt greu de fabricat), aparate ce constituie, de extrem de multe ori, singura legătură dintre o comunitate izolată şi

Toate aceste idei sau fapte reprezintă schimbări sociale sau elemente generatoare de schimbare. Toate reacţiile descrise mai sus reprezintă ceea ce în literatura de specialitate se numeşte "rezistenţa la schimbare". Nu este vorba doar de schimbări majore (cum ar fi răsturnarea unei concepţii majore, de exemplu sisteme cosmologice cu valenţe religioase) sau de idei noi, inovatoare (cum ar fi invenţia radioului-cu-arc-de-ceas sau uimitoarea descoperire că o bună parte din teoriile medicale privitoare la sindromul Down sunt, cel puţin în parte, eronate). Chiar modificări relativ minore ale status-quo-ului pot genera reacţii de respingere, unele chiar foarte serioase. Cauzele acestor reacţii, teoriile privitoare la acest subiect şi tipologizarea lor constituie subiectul materialului de faţă.

Mai întâi, să vedem ce se înţelege prin sintagma "rezistenţă la schimbare". Autorul britanic Andrew Leigh consideră că "orice comportament care încearcă sa menţină status-quo-ul în faţa presiunilor care încearcă să-l modifice" (1997, p. 69) poate fi considerat rezistenţă la schimbare. În continuare, o precizare - materialul de faţă se referă la fenomenul rezistenţei la schimbare în spaţiul organizaţional.

În general, acest fenomen este descris drept un comportament iraţional, contra-productiv, al unei minorităţi din cadrul organizaţiei, cu consecinţe negative asupra întregului sistem, în ultima instanţă - chiar asupra celor care profesează acest tip de comportament. Cu alte cuvinte - rezistenţa la schimbare este ceva rău. Oare îintr-adevăr aşa stau lucrurile? Cum catalogăm, din punctul de vedere al acestei afirmaţii şi al exemplelor oferite mai sus, atitudinea unor doctori care se opun schimbării practicii de spital pe motivul ca îngrijirea bolnavilor ar avea de suferit? Sau refuzul operatorilor unei centrale nucleare de a accepta reduceri de personal pentru că ar afecta nivelul de siguranţă al funcţionării respectivei instalaţii?

După cum se vede, problema nu este chiar atât de simplă. Acordarea unui semn sau sens valoric rezistenţei la schimbare depinde, în mare măsură, de punctul de vedere din care evaluăm situaţia. Este foarte posibil ca un anumit comportament să fie văzut de unii membri ai organizaţiei ca fiind extrem de dăunător, distructiv chiar, îin timp ce, pentru alţii, este ceva demn de toată stima. Nu avem intenţia să lămurim această dispută valorică dar o vom folosi pentru a introduce o distincţie terminologică, ce va uşura analiza acestui fenomen: rezistenţa "negativă" o vom denumi "rezistenţă disruptivă" iar cea "pozitivă" - "rezistenţă constructivă".

Mare parte dintre teoriile despre rezistenţa la schimbare provin din domeniul managementului şi sunt focalizate pe metodele prin care se poate depăşi rezistenţa, implementându-se astfel schimbarea, rapid şi eficient. Este evident că în cadrul acestui mod de abordare, rezistenţa la schimbare este considerată drept un lucru negativ, împotriva căruia trebuie luptat, care trebuie învins neapărat, pentru binele viitor al organizaţiei. Această poziţie teoretică va fi prezentată prima în cadrul materialului care urmează.

Din 1940 şi până în prezent s-au publicat o mulţime de studii şi articole care sfătuiesc managerii cum să depăşească rezistenţa la schimbare în propria lor organizaţie. Vom prezenta câteva dintre teoriile cele mai importante, începând cu cea aparţinând lui Coch si French (Coch şi French, 1948).

"civilizaţie". Mai mult, zeci de asemenea aparate au fost folosite în timpul războiului din fosta Iugoslavie, pentru a ţine populaţia civilă la curent cu zonele minate din regiunile unde luptele luaseră sfârşit.

Teoria lor îşi are începutul într-un studiu faimos în cadrul literaturii de specialitate, prima cercetare care a abordat, sistematic, problema eficienţei din perspectiva rezistenţei la schimbare. Este vorba de studiul asupra Harwood Manufacturing Corporation, o companie de produse textile (pijamale, de fapt…), întreprins în 1948. Firma îşi avea sediul în Marion, Virginia şi avea 600 de angajaţi din care doar 100 erau bărbaţi. Majoritatea muncitorilor erau din mediul rural, fără experienţă în domeniul activităţii industriale. Nivelul mediu de educaţie era în jurul a ceea ce ar fi pentru noi clasa a opta iar media de vârstă 23 ani. În perioada imediat premergătoare acestui studiu, întreprinderea respectivă trecuse printr-un set de schimbări, introduse de către management, pentru a menţine competitivitatea organizaţiei pe piaţă, pentru a-i spori eficienţa. În principal, era vorba despre introducerea unei tehnologii noi şi a unei noi diviziuni a activităţii de producţie. Problema cu care Harwood Corporation se confrunta era o pronunţată rezistenţă a muncitorilor faţă de recentele schimbări, manifestată printr-o eficienţă scăzută, atitudine agresivă faţă de management, înaltă rată a fluctuaţiei personalului, evidentă rea-voinţă în îndeplinirea diferitelor obligaţii de serviciu (in paranteză fie spus, o bună parte dintre managerii zilelor noastre se confruntă cu probleme similare ca reacţii la schimbările pe care le introduc).

Problemele amintite mai sus erau cu atât mai surprinzătoare cu cât firma practica un management liberal, acordând mare atenţie problemelor de management a resurselor umane. Salariile erau mulţumitoare (existau două tipuri de salarii minime, unul pentru noii angajaţi şi altul, cu 22% mai mare, pentru angajaţii cu 6 luni de experienţă), normele erau mari dar nu imposibil de îndeplinit (norma medie era de 60 unităţi de produs pe oră; în medie erau necesare 34 de săptămâni pentru a atinge nivelul de îndemânare care permitea îndeplinirea unei norme întregi) şi se muncea în acord individual. Pentru ridicarea moralului şi înteţirea competitivităţii între muncitori se afişau zilnic liste cu performantele fiecăruia, accentul căzând pe cei care reuşeau să îndeplinească sau să depăşească norma.

Problemele majore au început să apară odată cu introducerea unor noi tehnologii, fapt care făcea necesar transferul anumitor muncitori dintr-un domeniu de activitate într-altul. La început, s-a considerat că rezistenţa la schimbare este determinată de faptul că angajaţii nu se puteau reacomoda cu noile locuri de muncă şi astfel se simţeau îndreptăţiţi să respingă intervenţiile managementului, indiferent de natura lor. Acest principiu era întărit şi de faptul că doar 38% dintre cei transferaţi reuşeau să revină la norma de 60 de unităţi/oră.

Autorii studiului au considerat, însă, că rezistenţa la schimbare este o forţă mai complexă şi că nu depinde doar de schimbarea locului de muncă, cu atât mai mult cu cât chiar şi cei care reuşeau să revină la nivelul "normal" de productivitate manifestau comportamente de respingere faţă de iniţiativele managementului. Mai mult, aceste atitudini erau prezente şi în rândul celor care nu fuseseră transferaţi. Ca urmare, au fost formulate câteva ipoteze. (1) există o forţă motivatoare care îl împinge pe angajat să atingă nivelul minim de 60 de unităţi/oră sau mai mult; forţa creşte pe măsură ce angajatul se apropie de scopul său. (2) există o forţă de rezistenţă, contrară (1), [2] ce împiedică productivitatea ridicată şi creşte cu creşterea nivelului acesteia (ca cât lucrezi mai repede devine tot mai dificil sa îţi sporeşti viteza de lucru) şi (3) forţa

[2] Influenţele teoriei câmpului de forţe a lui Kurt Lewin sunt evidente.

frustrării generate de conflictul dintre (1) şi (2) este funcţie de cea mai slabă dintre forţele respective, atât timp cât această forţă este mai mare decât pragul minim necesar pentru a produce fenomenul de frustrare (Coch şi French, 1978, p. 304).

Coch si French au pornit de la ipoteza că, în cadrul rezistenţei "disruptive", dinamica şi normele de grup sunt la fel de importante ca şi caracteristicile individuale. Pentru a verifica această ipoteză, cercetătorii au convocat o serie de întruniri ale unora dintre grupurile de muncă din cadrul fabricii, în cuprinsul acestora explicând muncitorilor de ce au fost introduse schimbările care îi deranjau atât de mult şi de ce este nevoie de co-participarea lor la efortul făcut de conducere pentru sporirea eficienţei întreprinderii. Celorlalte grupuri nu li s-a spus nimic. Coch si French au constatat că, în cazul acelor grupuri cărora le-au fost oferite explicaţii în legătură cu schimbările survenite, rezistenţa s-a micşorat semnificativ, în timp ce atitudinea restului muncitorilor a rămas neschimbată. Astfel, autorii au putut să afirme că explicarea măsurilor managementului şi co-participarea muncitorilor în implementarea acestora au o importanţă majoră în reducerea rezistenţei "disruptive" la schimbare. Altfel spus, rezistenţa la schimbare este o combinaţie de reacţii individuale la frustrare şi puternice forţe de grup.

Acest studiu a fost printre primele care au atras atenţia asupra metodelor de grup de a depăşi rezistenţa la schimbare şi a avut o mare influenţă în convingerea managerilor de a folosi metode bazate pe participarea de grup în încercările lor de a introduce schimbări în organizaţii.

O altă teorie importantă despre "cum să depăşim rezistenţa la schimbare" este "teoria câmpului", mai cunoscută sub numele de "analiza câmpului de forţe", creată de unul dintre cei mai mari analişti în domeniul sociologiei şi psihologiei organizaţionale, Kurt Lewin (Lewin, 1951).

Lewin descrie organizaţiile ca sisteme aflate într-o stare stabilă, de echilibru între forţe egale şi de sens contrar. Pe de-o parte, există forţele "pro-schimbare", cum ar fi presiunea competiţiei, noua tehnologie, inovaţia şi creativitatea din interiorul organizaţiei, noile legi din domeniul economic, al protecţiei mediului sau al legislaţiei privind munca şi drepturile indivizilor în acest context, etc. Contrabalansând aceste forţe există ceea ce Lewin numeşte "forţe de rezistenţă", ce includ obiceiurile, tradiţia organizaţiei, tratatele încheiate în trecut cu sindicatele, cultura şi climatul organizaţional, etc. Cele două seturi de forţe sunt de intensitate egală şi se anulează reciproc, astfel încât sistemul organizaţional este menţinut într-o stare de echilibru stabil. Consecinţa logica a acestui model este că, dacă vrem să introducem o schimbare, trebuie să destabilizăm balanţa acestor forţe, să întărim, să sporim forţele "pro-schimbare" pentru a copleşi "forţele de rezistenţă". Odată acest lucru realizat, se atinge o nouă poziţie de echilibru, care include situaţia, elementele pe care am vrut să le introducem in organizaţie prin intermediul schimbării ce a avut loc. Este, deci, vorba despre o rupere temporară a echilibrului de forţe, de o presiune ce încetează în momentul în care starea dorită a devenit parte a realităţii organizaţionale.

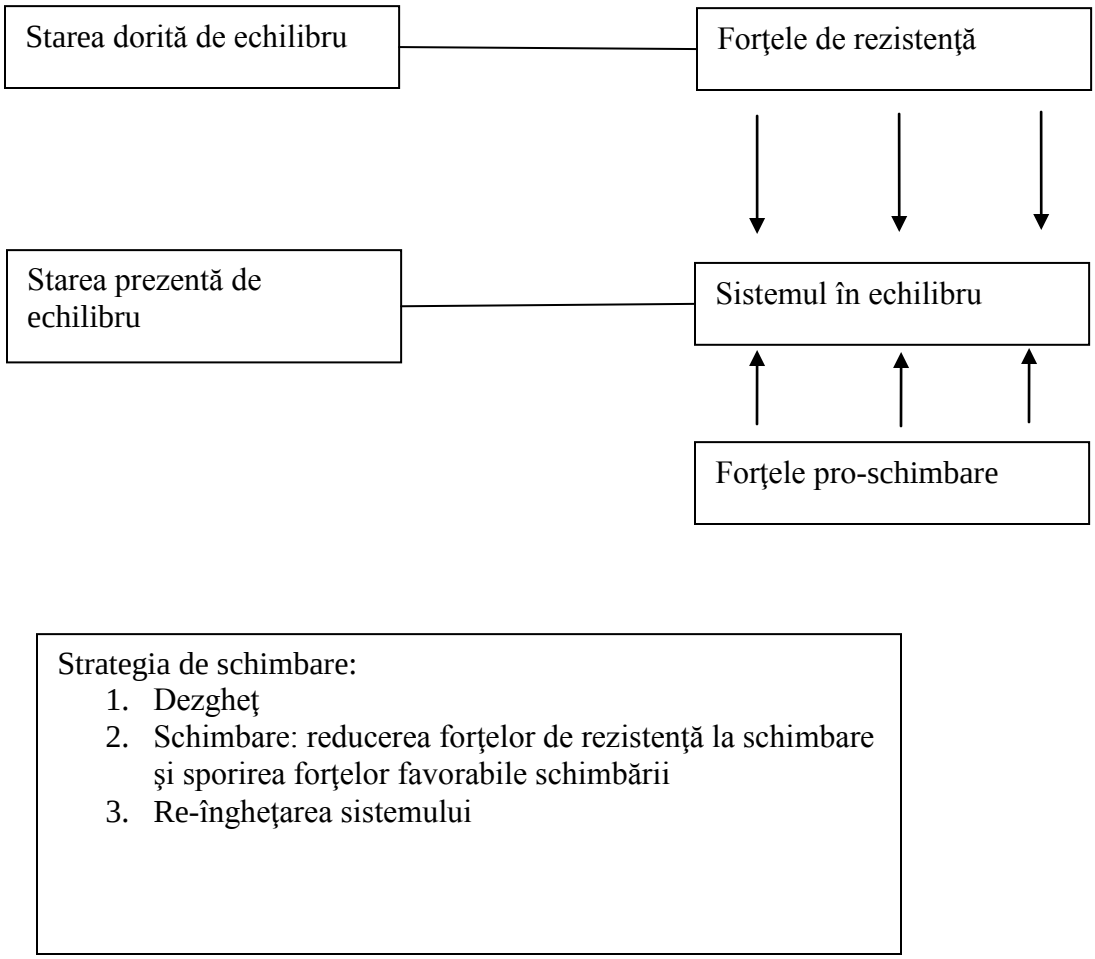

Starea dorită de echilibru
Forţele de rezistenţă
Starea prezentă de echilibru
Sistemul în echilibru
Forţele pro-schimbare
Strategia de schimbare:
1. Dezgheţ
2. Schimbare: reducerea forţelor de rezistenţă la schimbare şi sporirea forţelor favorabile schimbării
3. Re-îngheţarea sistemului

FIGURA 1. 14. MODELUL "ANALIZEI CÂMPULUI DE FORȚE" CREAT DE LEWIN (Lewin, 1951, p. 43)

Lewin considera că există trei stadii în implementarea unei schimbări - faza **dezgheţului**, cea a **schimbării propriu-zise** şi **stadiul final al re-îngheţării.** Pentru a **dezgheţa** o organizaţie este nevoie de o atentă evaluare a forţelor de "rezistenţă"; orice sporire multilaterală, prematură a forţelor favorabile schimbării va duce, automat, la sporirea opoziţiei faţă de schimbare. De aceea, primul lucru care trebuie făcut este minimizarea forţelor "de rezistenţă", prin consultarea grupurilor de angajaţi vizaţi de schimbare şi obţinerea co-participării lor. Abia apoi schimbarea poate fi implementată şi poziţia de echilibru modificată spre starea dorită. Cea de-a treia fază a procesului este foarte importantă pentru fixarea schimbării nou introduse, pentru includerea ei în rutina zilnică a organizaţiei. În cadrul stadiului de **re-îngheţare** sunt folosite o serie de tehnici şi strategii, cum ar fi recompensarea comportamentelor dezirabile ale angajaţilor şi elaborarea unor noi seturi de reguli şi regulamente care să ajute la integrarea noii situaţii în viaţa obişnuită a organizaţiilor.

Principala calitate a modelului lui K. Lewin este că oferă un mod facil de înţelegere a jocului de forţe în cazul introducerii unei schimbări planificate într-o organizaţie. Accentuează faptul că, indiferent de tipul sau de magnitudinea schimbării, vor exista forţe contrare care trebuie luate în considerare de către managerii care iniţiază schimbarea. Însă acest model nu spune nimic despre motivele ce determină diferitele grupuri să reziste schimbării şi oferă doar o foarte generală taxonomie pentru abordarea schimbării organizaţionale (tratată pe larg într-un alt capitol).

Paul Lawrence (Lawrence, 1969) a publicat un articol în *Harvard Business Review* în care făcea distincţie, pentru prima dată în acest domeniu, între rezistenţa generată de aspectele tehnice şi cele sociale ale schimbării. În cadrul lucrării sale sunt descrise două exemple de schimbare a tehnologiei folosite; în primul caz, structura interacţiunii sociale dintre angajaţi nu a fost afectată de loc - rezistenţa a fost extrem de redusă, aproape inexistentă; în al doilea caz, introducerea unei linii de asamblare - rezistenţa la schimbare a fost extrem de mare. Concluzia lui Lawrence: rezistenţa la schimbare este direct proporţională cu gradul în care este afectat modelul, setul de relaţii sociale din organizaţia respectivă. Aceasta afirmaţie este valabilă nu doar pentru nivelurile inferioare ale ierarhiei organizaţionale ci şi pentru top-management[3].

O teorie deosebit de interesantă este cea avansată de Herbert A. Shephard. Acesta consideră că există două tipuri de organizaţii, structural diferite: cele care manifestă drept una dintre caracteristicile lor de baza rezistenţa la schimbare şi cele care se plasează la polul opus, fiind, în mod obişnuit, favorabile promovării şi încorporării ideilor noi în organizarea şi funcţionarea lor. Shephard consideră că primul tip de organizaţii tind să acţioneze precum urmează:

> "Persoanele care sunt familiarizate cu situaţia în care se află sunt cele mai probabile să aibă o idee inovatoare privitoare la această situaţie. Prin urmare, majoritatea acestui tip de idei sunt, cu un grad mare de probabilitate, generate la o anumită distanţă de centrele de putere ale organizaţiei. Cum ideile noi înseamnă probleme, sunt efectiv izolate, ferite de fluxul de comunicare destinat nivelurilor ierarhice superioare. Dar pentru că puterea este centralizată la vârful piramidei organizaţionale, suportul "de sus" este o necesitate pentru ca o idee să poată fi tranformată într-o inovaţie" (King şi Anderson, 1995, p. 160)

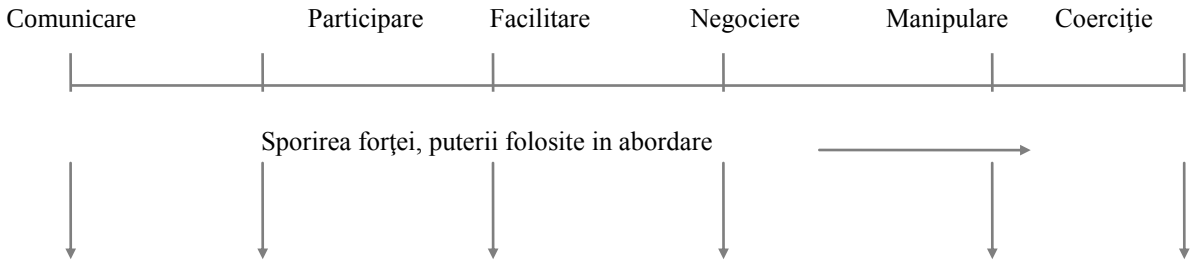
După cum se poate observa din pasajul citat mai sus, organizaţiile caracterizate prin tendinţa de a refuza inovaţia îşi bazează comportamentul pe mixtura dintre birocraţie şi o structură organizaţională de tip piramidal, strict ierarhizată, cu o restrânsă distribuţie a puterii şi un interes clar al elitei de a păstra status-quo-ul. Într-o astfel de organizaţie orice idee nouă este o ameninţare, o potenţială sursă de probleme, astfel

[3] Să ne gândim doar la reticenţa cu care a fost întâmpinată introducerea mijloacelor moderne de comunicaţie în multe organizaţii; pe lângă teama că, dispunând de o reţea de comunicaţie mai flexibilă, vor pierde una dintre pârghiile de control pe care le stăpâneau până atunci, mulţi manageri au fost deranjaţi de modul in care noua tehnologie afecta interacţiunea cu colegii lor: mai puţine contacte directe, mai multă autonomie informaţională, etc.

încât tendinţa angajaţilor este "mai bine îmi ţin gura şi îmi văd de treabă aşa cum vrea şeful". Cu alte cuvinte, teoria lui Shephard are două lucruri interesante în cuprinsul ei:

1. elemente de structură se pot constitui în factori ce influenţează direct atitudinea faţă de schimbare a organizaţiei; o reţea de comunicare flexibilă, prin care informaţia circulă rapid şi este accesibilă tuturor; structura organizaţională tip "reţea"; lipsa unei excesive centralizări a puterii, *eo ipso* un grad apreciabil de autonomie la nivelurile medii şi inferioare ale ierarhiei organizaţionale, etc. pot conlucra în stabilirea unui climat favorabil inovaţiei, schimbării.
2. chiar top-managementul poate fi una dintre cauzele majore ale rezistenţei la schimbare; evident, în acest caz nu mai vorbim despre schimbări planificate, iniţiate de conducere, ci de un proces de jos în sus. Rezistenţa poate apărea la orice nivel al organizaţiei, deci este o greşeala să ne focalizăm atenţia doar asupra rezistenţei la schimbările impuse de sus.

Poziţia teoretică care aparţine lui Kotter şi Schlesinger reprezintă cântecul de lebădă al temei "cum-să-depaşim-rezistenţa-la-schimbare". Sunt descrise strategiile care stau la dispoziţia managerilor precum şi modelul de utilizare a fiecăreia în circumstanţe particulare. Această teorie a contingenţei şi continuum-ul ei sunt prezentate în figura 1. 15.



METODE POTENŢIALE

• oferirea de informaţii despre schimbare • prezentarea raţiunii propunerii • convingere a angajaţilor despre beneficii • atacarea oricăror interpretări eronate sau tendenţioase ale schimbării	• implicarea grupului de angajaţi afectaţi de schimbare • participare la adoptarea deciziilor (importante sau nu) • câştigarea de susţinători pentru procesul de schimbare	• explorarea, analiza zonelor de rezistenţă la schimbare • folosirea persuasiunii pentru generarea unei atitudini pozitive faţă de schimbare • facilitarea schimbărilor de atitudine şi comportament	• negocieri, formale şi informale, pentru depăşirea rezistenţei la schimbare • posibila folosire a unui "arbitru" (sau a unei terţe părţi neutre, care se implică în discuţie şi decide)	• folosirea poziţiilor de putere pentru obţinerea acceptului subiecţilor schimbării (prin manipulare) • combinarea ameninţărilor reale cu cele potenţiale; recompensarea comportamentelor "de supunere"	• folosirea, explicită sau implicită, a coerciţiei • comportament ameninţător, fără nici o recompensă • ameninţare - în scris- cu concedierea dacă nu se acceptă schimbarea propusă

FIGURA 1. 15. ABORDAREA REZISTENŢEI LA SCHIMBARE CONFORM MODELULUI OFERIT DE KOTTER ŞI SCHLESINGER (King şi Anderson, 1995, p. 162)

Sunt prezentate cele şase strategii identificate de Kotter şi Schlesinger; tehnicile aflate în partea dreaptă sunt considerate a fi intervenţii de mână forte, gradul de coerciţie implicat în fiecare dintre metodele folosite crescând de la stânga spre dreapta. Autorii accentuează faptul că managerii trebuie să decidă ce tehnică (sau combinaţie de tehnici) să folosească în funcţie de caracteristicile particulare ale situaţiei şi de puterea efectivă care le stă la dispoziţie. Dacă schimbarea poate fi realizată folosind strategiile mai puţin opresive (cele aflate in partea stângă), cu atât mai bine, aceste abordări fiind mai puţin costisitoare pe termen lung, neafectând încrederea grupurilor afectate de schimbare. În concluzie, acest model este folositor pentru că pune accentul pe dependenţa de situaţie a mijloacelor folosite pentru a depăşi rezistenţa la schimbare, accentuează faptul că nu este vorba de implementarea unui proiect elaborat la masa de lucru, pe plan teoretic, ci de a trece peste nişte obstacole reale şi complexe, pentru depăşirea cărora nu există nici o reţetă de succes garantată dinainte.

Toate teoriile prezentate până acum au fost interesate de un singur lucru: cum poate fi depăşită rezistenţa la schimbare, cum pot fi contracarate consecinţele forţelor care generează acest tip de comportament. Este evident că o astfel de abordare este simplistă şi unilaterală; pe lângă faptul ca nu ia în considerare decât rezistenţa "disruptivă" nici nu abordează cauzele care stau în spatele comportamentelor de respingere a schimbării. Nu s-a discutat nimic despre aspectele psihologice ale acestui fenomen şi prea puţin despre cele sociologice. Putem compara acest tip de abordare cu behaviorismul, rezistenţa la schimbare fiind "cutia neagră", despre care nu se ştie mai nimic, atenţia fiind focalizată pe minimizarea efectelor sale asupra organizaţiei şi pe maximizarea randamentului/eficacităţii procesului de implementare a schimbării planificate. Cu alte cuvinte, rezistenţa la schimbare este un fel de efect secundar al structurării şi funcţionării organizaţiei, un lucru negativ - dar nelipsit- care trebuie înlăturat, uneori fără a lua în considerare mijloacele pe care le folosim în cursul acestui proces.

În cadrul acestei a doua părţi a materialului de faţă am dori să ne referim mai ales la cauzele şi manifestările organizaţionale ale rezistenţei la schimbare, cu referiri la anumite puncte de vedere teoretice contemporane. O precizare cred că este necesară: dacă teoriile clasice şi moderne au fost preocupate mai ales de problema modului în care rezistenţa la schimbare poate fi depăşită (acest fenomen fiind considerat *a priori* negativ), concepţiile teoretice moderne pornesc de la un alt principiu axiomatic, încercând să explice şi să înţeleagă apariţia rezistenţei la schimbare, fiind deci mai interesate de cauzele sale decât de modul in care poate fi depăşită. Bineînţeles, scopul ultim rămâne tot pragmatic - implementarea schimbării în condiţiile unei rezistenţe minime - însă accentul cade pe evitarea apariţiei acestui fenomen prin cunoaşterea mecanismelor sale interne şi nu pe înfrângerea unei rezistenţe deja manifeste. De aceea, discuţiile despre teoriile contemporane privitoare la rezistenţa la schimbare vor fi, de fapt, discuţii centrate asupra cauzelor ce generează acest fenomen.

De ce indivizii şi grupurile rezistă schimbării, mai ales în cazul în care aceasta are drept scop îmbunătăţirea eficienţei, eficacităţii şi productivităţii? Un mare număr de explicaţii au fost formulate în cadrul literaturii de specialitate. Însă, înainte de a încerca să le prezentăm, într-o formă sintetizată, este util

să stabilim un cadru de referinţă pentru factorii care influenţează rezistenţa la schimbare la nivel organizaţional, grupal şi individual. Figura 1. 16 sugerează câteva relaţii ipotetice între aceşti factori şi nivelurile diferite de rezistenţă la schimbare. În continuare vom lua fiecare nivel în parte.

Nivelul individual. La acest nivel există două categorii de factori care au o importanţă deosebită pentru rezistenţa la schimbare: personalitatea şi experienţa anterioară a individului. În ceea ce priveşte ultimul factor, Kotter şi Schlesinger consideră că atitudinile bazate pe experienţele personale în legătură cu schimbarea organizaţională pot avea patru cauze majore: lipsa încrederii şi neînţelegerea intenţiilor schimbării, toleranţa scăzută faţă de schimbare, interese personale înguste şi evaluări contradictorii ale aceluiaşi proces, funcţie de poziţia ocupată în organizaţie.

Factori	Centralizarea puterii vs. Nivelurile rezistenței	
	descentralizată →	centralizată
Factori individuali (a)		
• personalitate:	rezistență	
■ nevoie sporită de control	joasă →	înaltă
■ nevoie sporită de succes	joasă →	înaltă
■ autoritarism accentuat	înaltă →	joasă
■ crearea de structuri de dependență	joasă →	înaltă
• experienţa prioritară în domeniul schimbării		
■ predominant negativă	înaltă →	joasă (d)
■ înalt procentaj de resentiment rezidual	înaltă →	joasă (d)
Factori de grup (b)		
• înaltă coeziune	înaltă →	înaltă (d)
• accentuată participare în cadrul adoptării deciziilor de grup	joasă →	înaltă

- autonomie accentuată şi auto-determinare — înaltă → înaltă (d)
- relaţii sociale pozitive — înaltă → înaltă (d)

Factori organizaţionali (c)

- structura
  - birocraţie formală — înaltă → joasă
  - câmp larg de control — înaltă → înaltă(d)
  - descentralizată — înaltă → joasă
- climat şi cultură
  - încredere şi deschidere — joasă → înaltă
  - participare sporită în cadrul procesului decizional — joasă → înaltă
  - implicare şi dedicare profesională — înaltă → înaltă(d)
- strategie
  - diversificare produselor — joasă → joasă(e)
  - tip de strategie defensivă accentuată — înaltă → înaltă (d)
  - diviziune centru-periferie a forţei de muncă — joasă → joasă (e)

(a) Factorii individuali includ personalităţile celor care sunt implicaţi în procesul de schimbare şi atitudinile lor față de aceasta, bazate pe experienţa lor din acest domeniu. Nivelurile rezistenței (înaltă sau scăzută) presupun faptul că schimbarea este de sus în jos și că indivizii au puţine de spus în mersul lucrurilor.

(b) Factorii de grup se referă la grupurile care, cotidian, întreprind diverse activităţi împreună (spre deosebire de grupurile care lucrează împreună doar pe durata unui proiect). Factorii individuali şi cei de grup au elemente de suprapunere.

(c) Factorii organizaţionali sunt cei mai numeroşi şi, în acelaşi timp, cei mai difuzi. Lista oferită aici nu este exhaustivă dar ilustrează impactul pe care structura, cultura şi strategia organizaţională îl pot avea asupra rezistenţei la schimbare. Alţi factori includ tehnologia, organizarea muncii, resursele, stilul de conducere, etc.

(d) Rezistenţa la schimbare este probabil să fie mare în cazul acestui factor indiferent dacă puterea este centralizată sau nu.

(e) Rezistenţa la schimbare este probabil să fie joasă în cazul acestui factor indiferent dacă puterea este centralizată sau nu.

FIGURA 1. 16. RELAŢII IPOTETICE ÎNTRE FACTORI ORGANIZAŢIONALI, CENTRALIZAREA PUTERII ŞI REZISTENŢA LA SCHIMBARE (King şi Anderson, 1995, pp. 165-166)

Nivelul de grup. În ceea ce priveşte rezistenţa la schimbare a grupurilor, ea poate fi determinată de o serie de factori inerenţi structurii, compoziţiei şi setului de relaţii care organizează un grup, definindu-i status-quo-ul. Trebuie amintit faptul că, deşi acest lucru nu reiese din prezenta analiză, din punct de vedere al intensităţii, rezistenţa la schimbare a unui grup este superioară celei înregistrate la nivel individual şi este mult mai greu de depăşit. Şi la acest nivel distribuţia autorităţii şi a puterii va afecta nivelul rezistenţei la schimbare.

Nivelul organizaţional. La acest nivel al analizei totul devine aidoma unui caleidoscop alcătuit din factori interelaţionaţi care contribuie la rezistenţa la schimbare. Dintre aceştia amintim structura, climatul şi cultura organizaţională, strategia şi stilul de adoptare al deciziei şi stilul de conducere. Fiecare dintre aceste elemente are o influenţă accentuată asupra formei şi nivelului rezistenţei la schimbare.

Este evident, deci, că există o multitudine de factori care modelează nivelurile de rezistenţă la schimbare. Până acum am trecut în revistă teoriile care încercau să prezinte algoritmi de depăşire a rezistenţei, fără a acorda multă atenţie mecanismelor şi componentelor interioare ale acestui fenomen. Prin figura 1. 16 am încercat să prezentăm un set de factori care pot influenţa evoluţia rezistenţei. Aici am dori să facem o precizare: rezistenţa la schimbare este determinată de două seturi de variabile; primul set se referă la caracteristicile spaţiului său de desfăşurare, al nivelului la care se manifestă (ceea ce am amintit mai sus, factorii individuali, grupali şi organizaţionali[4]; cel de-al doilea set se referă la actul faţă de care rezistenţa se manifestă (pentru că vorbim despre un fenomen reactiv şi nu pro-activ): schimbarea organizaţională sau, mai bine spus, tipul şi forma sa. În continuare dorim să încheiem discuţia despre etapa contemporană a abordărilor de specialitate a acestui fenomen pentru a putea apoi deschide discuţia despre relaţia dintre schimbare şi rezistenţa la schimbare.

[4] Subliniem faptul că orice manifestare concretă a rezistenţei este caracterizată de o configuraţie ce cuprinde elemente din toate cele trei categorii amintite; nu există rezistenţă la schimbare care să fie afectată de cultura de grup, de exemplu, dar să nu aibă nimic de-a face cu structura de putere a organizaţiei.

Deşi este imposibilă realizarea unei liste complete a factorilor care afectează evoluţia rezistenţei la schimbare, literatura de specialitate dă dovada unui anumit consens în ceea ce priveşte cauzele acestui fenomen. Vom prezenta trei puncte de vedere distincte care, însumate, oferă o imagine de ansamblu destul de completă despre această problematică.

N. King şi N. Anderson (King şi Anderson, 1995, p. 170), se concentrează mai ales asupra aspectelor psihologice generatoare de rezistenţă. Mai întâi, schimbarea este necunoscută şi de aceea prezintă o ameninţare pentru cei care sunt afectaţi de ea. Cu alte cuvinte, schimbarea provoacă rezistenţă doar pentru ca *este* schimbare. O asemenea reacţie poate proveni din surse "raţionale" sau "subiective". Rezistenţa raţională apare atunci când indivizii decid că schimbarea ar fi în detrimentul lor (nu contează pe ce plan, poate fi vorba de planul profesional sau de cel personal) şi, în mod conştient, iau hotărârea să i se opună. Rezistenţa subiectivă este rezultatul unor procese psihologice negative care includ anxietatea, frustrarea sau pierderea respectului faţă de sine. Este evident că graniţa dintre "raţional" şi "subiectiv" nu este bine definită, ceea ce pentru anumiţi indivizi este raţional pentru alţii poate fi subiectiv. Axioma care stă însă în spatele acestor încercări de explicare a fenomenului rezistenţei la schimbare este împotrivirea indivizilor şi a grupurilor faţă de orice tentativă de a altera status-quo-ul. Cu alte cuvinte, în faţa unei schimbări ce provine din exterior, indivizii şi grupurile manifestă, în mod automat, rezistenţă.

Al doilea motiv ce stă la baza fenomenului analizat aici este faptul că orice schimbare introduce posibilitatea unei ameninţări faţă de interesele noastre, individuale sau de grup. Echilibrul actual de forţe este/va fi alterat. Cei care au mai mult de pierdut sunt cei care vor manifesta o rezistenţă mai intensă. Subliniez că este vorba despre percepţia pe care subiecţii schimbării o au despre efectele acesteia asupra lor. Dacă impresia este că aspecte importante pentru "noi" vor fi modificate de schimbarea propusă, rezistenţa probabil va fi destul de acerbă.

Al treilea element care joacă rolul de cauză a rezistenţei la schimbare este faptul că schimbarea adesea înseamnă muncă în plus pentru cei afectaţi de ea. West şi Anderson (1992) demonstrează printr-un studiu asupra British National Health Service că rezistenţa poate fi o reacţie la adresa poverii reprezentate de cantitatea adiţională de muncă plasată pe umerii celor care sunt subiectul schimbării. Un exemplu clasic în acest domeniu este rezistenţa (cel mai adesea manifestată sub forma unor comentarii cel puţin acide şi prin greşeli "accidentale") generată de introducerea unei noi tehnologii informaţionale într-o organizaţie sau de modificarea "formularisticii". Reacţia este şi mai violentă când noul sistem este introdus în paralel cu cel vechi, pentru o perioadă de timp de acomodare.

O altă tipologie a rezistenţei la schimbare este oferită de Arthur Bedeian (DuBrin, 1974, pp. 532-534). Autorul considera că există patru cauze majore ale acestui fenomen:

1. Interesele personale de tip "parohial": indivizii caută să îşi protejeze interesele care ar fi ameninţate de schimbare.
2. Neînţelegerea şi lipsa de încredere: rezistenţa la schimbare este generată de neînţelegerea motivelor care stau la baza introducerii schimbării respective sau a naturii şi consecinţelor

acesteia; evident, această atitudine este provocată de lipsa de informaţii care generează incertitudine, care generează percepţia unui pericol, care generează o reacţie defensiva.

3. Evaluări contradictorii: indivizii "citesc" diferit un mesaj; este foarte probabil ca aceeaşi schimbare să aibă semnificaţii diferite pentru individ şi pentru organizaţie. De aici apar neînţelegerile care generează rezistenţa.
4. Toleranţa scăzută faţă de schimbare: indivizii diferă din punct de vedere al abilităţilor lor de a accepta schimbarea, de a face faţă necunoscutului. În funcţie de acest lucru se stabileşte nivelul rezistenţei la schimbare.

În sfârşit, Andrew Leigh (Leigh, 1997, p. 72) oferă cea de-a treia tipologie a cauzelor rezistenţei la schimbare amintită în acest material. Conform autorului britanic, există nu mai puţin de 13 cauze ale acestui fenomen:

1. Dorinţa de a nu pierde ceva de valoare;
2. Factori de ordin istoric - experienţa cu alte schimbări;
3. Modul în care schimbarea este prezentată şi implementată;
4. Neînţelegeri în ceea ce priveşte natura schimbării şi consecinţele sale - lipsa de informaţii; nu se consideră că schimbarea poate aduce beneficii;
5. Convingerea că schimbarea nu are sens pentru organizaţie;
6. Nesiguranţa în ceea ce priveşte libertatea de a face lucrurile diferit;
7. Lipsa abilităţilor în ceea ce priveşte adoptarea deciziei;
8. Lipsa de experienţă în implementarea schimbării;
9. Legăturile psihologice şi sociale existente, referitoare la modul în care organizaţia arată şi se comportă în prezent; puternice norme de grup;
10. Starea generală de mulţumire cu "modul în care stau lucrurile acum";
11. Atitudinea sindicatelor;
12. Frustrarea cauzată de problemele complexe ridicate de schimbare; frica de incertitudine;
13. Conducerea vrea schimbarea, deci rezistaţi-i !

După cum se poate uşor constata, există multe suprapuneri între cele trei modele prezentate (şi multe aspecte comune cu majoritatea modelelor ce tratează această problemă). Încercarea de a structura cauzele rezistenţei la schimbare ne readuce la ceea ce am spus mai devreme: acest fenomen este cauzat de diferite elemente de construcţie ale celor trei niveluri (individual, grupal şi organizaţional) care alcătuiesc spaţiul de existenţă al unei organizaţii. Dar rezistenţa la schimbare nu depinde doar de modul în care sunt structurate şi funcţionează subiectele schimbării; depinde şi de schimbarea în sine.

Schimbarea poate fi catalogată în funcţie de formă, de modul de prezentare, de nivelul la care are loc, de ritmul sau perioada de timp în care se desfăşoară, etc. Pentru a analiza influenţa sa asupra rezistenţei la schimbare, am ales un alt criteriu: cel al consecinţelor schimbării.

Una dintre marile probleme legate de schimbarea organizaţională este măsurarea efectelor sale. În mod tradiţional, acest lucru se face astfel: se selectează un set de indicatori organizaţionali (de exemplu eficienţa, satisfacţia la locul de muncă etc.) care sunt măsuraţi înainte de introducerea schimbării şi după. Nimic ieşit din comun. Însă, conform cercetărilor a trei specialişti americani (Golembiewski, Billimgsley şi Yeager) lucrurile nu sunt chiar atât de simple. Ei consideră că nu avem de-a face cu un singur tip de schimbare ci cu trei: alfa, beta şi gama. În cazul schimbării de tip alfa, scala conceptuală folosită de către respondenţi rămâne constantă, permiţând o măsurare precisă şi corectă a modificării variabilelor considerate de interes. În cazul schimbării de tip beta, această scală se modifică, se alterează, îşi schimbă înfăţişarea, reperele modificându-se şi ele. În sfârşit, în cazul schimbării de tip gama, este implicată o redefinire sau reconceptualizare a variabilelor cheie (Golembiewski, 1993); însăşi cadrul de referinţă se schimbă deoarece s-a modificat modul în care respondenţii îşi definesc variabilele. Cu alte cuvinte, avem trei situaţii în care starea variabilelor rezultative este diferită. Dacă denumim setul iniţial de variabile **t**, pentru schimbarea alfa avem tot **t** în faza ulterioară schimbării, pentru beta avem **t1** iar pentru gama **W**. Este evident că, în ultimele două cazuri, măsurarea efectelor schimbării devine o problemă, mai ales in cazul gama.[5]. Însă nu măsurarea efectelor schimbării ne interesează aici. Ceea ce vrem să evidenţiem este faptul că rezistenţa la schimbare va fi diferită, atât ca formă cât şi ca intensitate, în cazul fiecăruia dintre cele trei tipuri de schimbare. Din punct de vedere al acestui unic criteriu, alfa va genera cel mai redus nivel de rezistenţă iar gama - cel mai înalt. Nu avem date empirice pentru a susţine această afirmaţie astfel încât vom apela la logică: dacă schimbările de tip gama generează modificări ale cadrului de referinţă ale respondenţilor este evident că ele afectează ceea ce abordarea cognitivă denumeşte "schemata" (Bartuneck şi Moch, 1998, pp. 438-500), adică "acea parte a ciclului perceptual care este internalizată de către subiect, modificabilă prin experienţă şi, într-un fel, specifică pentru ceea ce este perceput" (Bartuneck şi Moch, 1998, p. 484), adică matricea care dă sens şi formă experienţei. Nu ne referim la o experienţă de tip transcendental; este vorba despre modificarea unei axiome mundane, de genul "definiţiei eficienţei în profesia mea". Credem că este evident că acest tip de schimbare este cel mai dificil de îndeplinit şi, fiind vorba de spaţiul valorilor, normelor şi axiomelor profesionale (cel puţin profesionale, nu discutăm aici relaţia profesie - concepţie despre viaţă), generează cea mai acută rezistenţă faţă de schimbare.

În încheiere, vom analiza un alt aspect al rezistenţei la schimbare, un alt factor care îi influenţează forma şi magnitudinea: direcţia schimbării. Majoritatea literaturii de specialitate din acest domeniu s-a concentrat asupra schimbărilor introduse de sus în jos, a schimbărilor planificate şi implementate de către conducere. Însă există şi schimbări de "jos în sus", care sunt rezultatul unor propuneri ale subordonaţilor (orice angajat care încearcă să influenţeze persoanele cu putere de decizie aflate mai sus pe scara ierarhică

[5] Această tipologie nu a fost prea bine primită de comunitatea specialiştilor, mai ales de către experţii in domeniul dezvoltării organizaţionale, care sunt interesaţi de aspectele practice ale implementării si evaluării schimbării organizaţionale. Golembiewski et al. au propus o tehnică de măsurare a efectelor schimbării de tip gama; însă, metodologia este foarte complicată, sunt folosite tehnici statistice exotice şi se aplică doar populaţiilor mari, ceea ce o fac inoperantă pentru o bună parte din intervenţiile organizaţionale.

– Leigh,1997). Rino Patti consideră că, în aceste cazuri, rezistenţa la schimbare este modelată de patru factori:

1. Natura propunerii de schimbare (nivelul de generalitate şi de profunzime al schimbării);
2. Orientarea valorică a persoanelor cu autoritate de decizie;
3. Distanţa organizaţională (numărul de niveluri ierarhice dintre autorul propunerii de schimbare şi cel care are cuvântul final în legătură cu aceasta);
4. Costurile schimbării (evaluate în termenii investiţiilor organizaţiei în stabilirea şi construirea aranjamentului pe care agentul schimbării vrea sa îl modifice).

Ca o axiomă a acestei situaţii, se poate afirma că rezistenţa la acest tip de schimbare va fi, în medie, mai mare decât la schimbările "obişnuite", propuse de către conducere. Motivul este simplu: pentru ca o schimbare de jos în sus să aibă succes ea trebuie mai întâi să convingă, proiectul său să fie acceptat de către management şi abia apoi va putea fi implementată. Cu alte cuvinte, acest tip de schimbare va fi supus acţiunii tuturor factorilor generatori de rezistenţă pe care i-am amintit mai sus *plus* celor specifici etapei în care proiectul trebuie să fie aprobat de către conducere.

În concluzie, se poate afirma că rezistenţa la schimbare nu este un fenomen esenţialmente negativ, cum presupune literatura de inspiraţie managerială, şi este influenţată de un complex de factori care pot fi structuraţi în doua mari categorii: aşa numitele "cauze" ale rezistenţei la schimbare (factorii ce determină nivelurile individuale, de grup şi organizaţionale) şi forma sau natura schimbării care o generează.

Cap. 2. DEZVOLTAREA ORGANIZAŢIONALĂ

Unul dintre conceptele de bază pentru tratarea schimbării organizaţionale este cel de "dezvoltare organizaţională" (DO). Această noţiune a apărut relativ recent în planul terminologiei organizaţionale (anii '70) şi, ca orice termen al ştiinţelor sociale, a cunoscut şi cunoaşte o serie întreagă de accepţiuni şi definiţii. În continuare, vomi încerca să prezentăm câteva dintre cele mai răspândite (şi acceptate) definiţii clasice ale DO (French şi Bell, 1999,p. 24) din cadrul literaturii de specialitate care tratează această problemă.

Dezvoltarea organizaţională este un efort (1) *planificat*,(2) la *nivelul întregii organizaţii* şi (3) *condus de la vârful ierarhiei organizaţionale* pentru a (4) *spori eficacitatea organizaţiei* prin (5) *intervenţii planificate* în procesele organizaţionale folosind cunoştinţele ştiinţelor comportamentale (Beckhard, 1969)
Dezvoltarea organizaţională este un răspuns la schimbare, o strategie educaţională complexă ce intenţionează să modifice normele, valorile, atitudinile şi structura organizaţiei astfel încât aceasta să se poată adapta mai bine la noile tehnologii, la noile provocări ale pieţei şi la ameţitoarea rată a schimbării contemporane (Bennis, 1969)
Dezvoltarea organizaţională poate fi definită drept un efort planificat şi susţinut de aplicare a ştiinţelor comportamentale pentru îmbunătăţirea sistemului, folosind metode reflexive, auto-analitice. (Schmuck şi Miles, 1971)
Dezvoltarea organizaţională este un proces de schimbare planificată – schimbarea culturii unei organizaţii dintr-una care evită examinarea proceselor sociale (mai ales cele de adoptare a deciziei, planificare şi comunicare) într-una care instituţionalizează şi legitimează această examinare (Burke şi Hornstein, 1972)

TABELUL 2. 1. DEFINIŢII CLASICE ALE DEZVOLTĂRII ORGANIZAŢIONALE

Aceste definiţii aparţin perioadei în care preocupările pentru DO erau de abia la început. În cele ce urmează vom prezenta câteva definiţii contemporane ale DO (French şi Bell, 1999, pp. 24-25) pentru a încerca apoi o analiză a celor două seturi.

(Scopurile DO sunt) … (1) îmbunătăţirea corespondenţei şi legăturilor dintre structura organizaţională, procese, strategie, indivizi şi cultură; (2) dezvoltarea unor soluţii organizaţionale noi şi creative; (3) dezvoltarea capacităţii organizaţionale de a se auto-reînnoi. (Beer, 1980)
Dezvoltarea organizaţională este un proces organizaţional destinat înţelegerii şi îmbunătăţirii tuturor proceselor substanţiale pe care o organizaţie le poate elabora pentru îndeplinirea oricăror sarcini şi

atingerea oricăror obiective (…) Un "proces pentru îmbunătăţirea proceselor" - aceasta este ceea ce DO a încercat să fie pentru aproximativ 25 de ani. (Vaill, 1989)
Dezvoltarea organizaţională este un set de teorii, valori, strategii şi tehnici bazate pe ştiinţele sociale şi ale comportamentului care doresc să implementeze o schimbare planificată a cadrului activităţii organizaţionale cu scopul de a îmbunătăţi dezvoltarea individuală şi de a spori performanţele organizaţiei prin modificarea comportamentului membrilor organizaţiei la locul de muncă (Porras şi Robertson, 1992)
(DO este) … o aplicare sistematică a cunoştinţelor ştiinţelor sociale asupra dezvoltării planificate a strategiilor organizaţionale, a structurilor şi proceselor necesare pentru a îmbunătăţi eficacitatea organizaţională (Cummings şi Worley, 1993)
Dezvoltarea organizaţională este un proces planificat de schimbare ce are loc în cadrul culturii organizaţionale prin utilizarea tehnicilor, cercetărilor şi teoriilor ştiinţelor sociale (Burke, 1992)

TABELUL 2. 2. DEFINIŢII CONTEMPORANE ALE DEZVOLTĂRII ORGANIZAŢIONALE

După cum se poate observa aceste definiţii au multe puncte comune dar şi diferenţe. Vom insista asupra punctelor comune în încercarea de a oferi o definiţie proprie şi actuală a DO.

Se poate nota cu uşurinţă că dezvoltarea organizaţională şi schimbarea organizaţională sunt două concepte diferite. Din cele prezentate în tabelele 2. 1 şi 2. 2 reiese că schimbarea organizaţională este doar un instrument al DO, o metodă folosită pentru atingerea scopului ultim al acestui proces şi anume sporirea eficacităţii sistemului organizaţional. Din această observaţie putem deduce că DO este un proces care presupune o perioadă mai îndelungată de timp decât o simplă schimbare organizaţională şi, de asemenea, că este un proces complex, multidimensional care articulează într-un tot coerent mai multe schimbări organizaţionale[6].

Un alt aspect care trebuie reţinut este cel menţionat de către Beckhard şi anume faptul că DO presupune implicarea top-managementului, este un efort care porneşte de la vârful piramidei organizaţionale. Vorbim aici despre schimbarea întregii organizaţii, despre modificarea modului în care aceasta se raportează la mediu, a modului în care funcţionează şi a modului în care este structurată. Un astfel de proces nu poate avea loc decât cu colaborarea conducerii organizaţiei şi, cel mai adesea, nu poate fi iniţiat decât de către conducere.

Dacă încercăm o comparaţie a tipului de factori folosiţi şi a genului de discurs al celor două seturi de definiţii putem constata că cele prezente în tabelul 2. 1 pun accentul pe dezvoltarea eficacităţii organizaţiei, a strategiilor sale de acţiune şi adaptare la mediu, accentuând faptul că avem de-a face cu schimbări planificate. Definiţiile prezente în tabelul 2 pun accentul pe ceea ce literatura de specialitate numeşte "învăţarea organizaţională", adică pe construirea unui model organizaţional total nou, bazat pe

[6] Schimbarea organizaţională în sine fiind un proces multidimensional, care se desfăşoară de-a lungul mai multor axe şi direcţii, după cum este detaliat în capitolul dedicat acestui subiect.

principiul proactivităţii şi nu al reactivităţii, o organizaţie care este capabilă să anticipeze mediul (prin structura sa modulară şi prin cultura deschisă spre schimbare) şi să se descurce prin propriile resurse organizaţionale. Această diferenţă (în contextul în care, repetăm, există multe asemănări între cele două seturi de definiţii) nu este decât o reflexie a schimbărilor apărute în teoria organizaţională în ultima perioadă. Conceptul de "learning organization" (organizaţii capabile de învăţare) este larg răspândit şi acceptat printre teoreticienii spaţiului organizaţional.

Pe scurt, schimbarea de perspectivă se aseamănă celei apărute în domeniul asistenţei sociale privind reintegrarea şi ajutorarea persoanelor cu dizabilităţi fizice sau mentale. "Nu le oferim peşte ci îi învăţăm să pescuiască". La fel şi în spaţiul organizaţional: nu mai este suficient să avem organizaţii care au o rezistenţă scăzută la schimbare, care sunt pro-schimbare (ca structură şi cultură); avem nevoie de organizaţii capabile să se descurce de o manieră autonomă, să îşi conştientizeze şi rezolve singure problemele, organizaţii cu un înalt grad de adaptabilitate, care să poată învăţa din propriile greşeli.

Întorcându-ne la încercarea de a oferi o definiţie pentru DO trebuie precizat că orice efort de schimbare are legătură cu cultura organizaţională. Modificarea activităţii productive (fie vorba de bunuri materiale sau simbolice), de comunicare, de management, etc. are legătură cu dimensiunea culturală a organizaţiei, cu normele şi valorile care direcţionează şi structurează activitatea membrilor oricărei organizaţii. Conform teoriei lui Leavitt[7] o schimbare în orice domeniu a organizaţiei afectează toate dimensiunile acelui sistem social, deci orice schimbare afectează (evident, de manieră diferită) cultura organizaţională. Mai mult decât atât, pentru ca faza de reîngheţare [8] să aibă succes, noua situaţie, noua realitate organizaţională trebuie să fie absorbită de cultura organizaţională, valorile şi normele sale trebuind să fie sincronizate cu starea post-schimbare a organizaţiei. La acest nivel al expunerii este necesară o precizare: deşi cultura organizaţională este importantă, nu este cel mai important element în cazul unei schimbări organizaţionale. Este adevărat, fără ca noua stare să fie internalizată, să îşi găsească locul şi în dimensiunea valorică a organizaţiei, nu putem vorbi despre schimbări de succes. Însă lucrul cel mai important pentru DO şi, implicit, pentru orice efort planificat de schimbare, este îmbinarea corectă şi riguroasă a acţiunilor pe diferitele planuri ale organizaţiei. După cum am mai amintit, DO este o întreprindere multidimensională şi foarte complexă. De aceea vrem să subliniem încă o dată că ceea ce contează este strategia globală, modul în care sunt identificate problemele, sursele de rezistenţă la schimbare şi modalităţile de depăşire ale acestora. Accentul cade pe proiectarea unui plan unitar, care să respecte specificităţile fiecărei organizaţii (şi ale fiecărei situaţii organizaţionale) şi care să acorde greutatea cuvenită fiecărei dimensiuni organizaţionale în economia derulării sale.

În prelungirea acestei discuţii credem că se poate formula şi o ipoteză ce ar merita amintită aici (O numim ipoteză pentru că nu dispunem, actualmente, de dovezi empirice care să o susţină). Este evident că orice cultură organizaţională este influenţată, în măsuri diferite, de către cultura mediului social, al societăţii în care respectiva organizaţie îşi desfăşoară activitatea, set de valori, norme şi atitudini pe care îl

[7] Prezentată pe larg în capitolul despre schimbarea organizaţională.
[8] Conform lui Kurt Lewin, prezentată în acelaşi capitol amintit mai sus.

putem denumi "cultură gazdă". În anumite cazuri, când avem organizaţii puternice şi viabile, diferenţa cultura gazdă-cultură organizaţională poate fi destul de mare, însă întotdeauna există influenţe, mai ales la nivelul informal al organizaţiei. În anumite societăţi cultura gazdă nu este deosebit de favorabilă unor procese ca şi cele presupuse de DO. Implicarea, munca în echipă, responsabilitatea pentru actele proprii, tendinţa de autodepăşire pe plan profesional, etc. pot să nu facă parte dintre elementele "tari" ale respectivei culturi gazdă. În acest caz, cultura organizaţională nu mai este un promotor al schimbării, o proptea pentru efortul de DO ci devine principala sursă de rezistenţă la schimbare. Importanţa sa în cadrul procesului de schimbare nu se modifică (orice efort de acest tip trebuie să ţină cont de rezistenţe şi de factorii de opoziţie), cel puţin nu ca şi magnitudine; însă semnul, sensul şi direcţia influenţei culturii organizaţionale asupra procesului de schimbare sunt transformate radical.

Un alt aspect important al discuţiei despre DO este accentul pus pe procesele organizaţionale. Spre deosebire de primele eforturi de abordare a schimbării organizaţionale, când se încerca rezolvarea problemelor prin modificări aduse structurii unei organizaţii, teoriile moderne şi contemporane (ca şi modelele de intervenţie practică, de altfel) pun accentul pe componenta dinamică a organizaţiei, pe activităţile şi procesele ce se desfăşoară în interiorul său.

O continuare firească a acestei schimbări de optică este accentul pus pe munca în echipă. DO nu este un efort individual; este iniţiat şi pus în operă de *o echipă* managerială şi este implementat asupra unor *echipe* de angajaţi. Baza activităţii oricărei organizaţii moderne nu mai este individul ci grupul de muncă. Vorbim de eforturi de grup, de valori şi norme de grup, de realizări de grup. În mediul actual o organizaţie care vrea să supravieţuiască trebuie să îşi bazeze întreaga structură şi activitate pe grupuri, pe echipe de muncă. Bineînţeles, de aici izvorăsc o serie întreagă de probleme, legate de buna funcţionare a grupurilor, de ceea ce se numeşte "group think", de corespondenţa dintre cultura de grup şi cea organizaţională, de motivaţia membrilor grupurilor etc. Toate aceste probleme trebuie să fie luate în considerare şi rezolvate de o manieră satisfăcătoare în cadrul DO dacă vrem să avem o schimbare de succes.

În final vrem să prezentăm o schiţă a unei posibile definiţii a dezvoltării organizaţionale. DO este un proces pe termen lung, iniţiat şi purtat de către conducerea organizaţiei, cu accent pe "învăţarea organizaţională" şi pe rezolvarea de probleme, care integrează toate dimensiunile organizaţionale şi are drept "motor" eforturile de grup ale membrilor organizaţiei.

Wendell L. French propune un model ce încearcă să enumere şi să descrie caracteristicile principale ale oricărui proces de dezvoltare organizaţională (French şi Bell, 1999, p. 29):

Caracteristicile definitorii pentru DO sunt următoarele:

1. DO pune accentul pe cultură şi procese organizaţionale;
2. DO încurajează colaborarea dintre lideri şi membrii organizaţiei în cadrul activităţii de structurare a culturii şi proceselor;
3. Grupurile (echipele) de orice fel sunt deosebit de importante pentru îndeplinirea sarcinilor şi sunt ţinte ale DO;

4. DO se concentrează asupra laturii sociale şi umane a organizaţiei şi, pe parcursul acestui proces, intervine şi în dimensiunile sociale şi structurale;
5. Participarea şi implicarea tuturor nivelurilor organizaţionale în activitatea de rezolvare a problemelor şi de adoptare a deciziei este specifică şi caracteristică pentru DO;
6. DO se axează pe schimbarea totală a sistemului (total system change) şi percepe organizaţia drept un sistem social complex;
7. Cei care pun în practică DO sunt facilitatori, mediatori, colaboratori şi colegi în cadrul procesului de învăţare cu sistemul-client;
8. Scopul suprem al DO este de a abilita sistemul-client să fie capabil să îşi rezolve singur problemele prin transmiterea abilităţilor şi cunoştinţelor necesare procesului de învăţare continuă. DO vede progresul organizaţiei ca pe un proces continuu în contextul unei mediu aflat într-o permanentă schimbare;
9. DO adoptă o poziţie asupra progresului organizaţiei care pune accentul atât pe dezvoltarea individuală cât şi pe cea a organizaţiei ca întreg. Programele de DO încearcă întotdeauna să creeze situaţii de tip "câştig-câştig" ("win-win" situations).

TABELUL 2. 3. CARACTERISTICI DEFINITORII ALE DO.

În încheierea acestei scurte prezentări a dezvoltării organizaţionale vom prezenta un model care încorporează cele spuse în acest capitol, mai ales accentul pus pe necesitatea unui plan multi-dimensional pentru implementarea unei schimbări de succes.

Ralph Kilmann prezintă un model foarte detaliat şi complex al DO insistând mai ales asupra principalelor puncte critice pentru schimbarea organizaţională (Kilmann,1989). Este un model care aparţine abordării "sistemice globale "(total system change) şi care are cinci stadii: (1) iniţierea programului, (2) diagnosticarea problemei, (3) stabilirea căilor de acţiune, (4) implementarea acestora şi (5) evaluarea rezultatelor. Trebuie amintit faptul că, în contextul acestui sistem, DO are nevoie de 1-5 ani pentru a fi implementată cu succes.

Iniţierea programului presupune implicarea conducerii – top managementului. Diagnosticarea problemelor cere o analiză serioasă a oportunităţilor şi slăbiciunilor organizaţiei. Acestea se vor constitui în ţinte pentru intervenţiile ce vor urma. Stabilirea căilor de acţiune şi implementarea planurilor determinate de acestea implică cinci puncte critice pentru schimbarea organizaţională. Kilmann consideră că acestea sunt: (1) dimensiunea culturală, (2) abilităţile manageriale, (3) construirea echipelor (grupurilor) de lucru, (4) dimensiunea strategie-structură şi (5) sistemul de recompense. Intervenţiile includ programe de pregătire, programe pentru îmbunătăţirea abilităţii de rezolvare a problemelor (problem solving abilities), analiza critică a procedurilor şi practicilor curente etc.

Kilmann descrie cele cinci domenii astfel:

"Ce face fiecare domeniu pentru organizaţie? Dimensiunea culturală îmbunătăţeşte încrederea, comunicarea, împărtăşirea informaţiei şi disponibilitatea de a accepta schimbarea – condiţii care trebuie să pre-existe oricărui efort de schimbare, dacă vrem ca acesta să aibă succes. Abilităţile manageriale oferă managementului resurselor umane noi modalităţi de a rezolva probleme complexe şi de a "dezgropa" prejudecăţile ascunse de către membrii organizaţiei. Construirea echipelor de lucru inserează noua cultură şi noile aptitudini şi atitudini manageriale în fiecare grup de muncă, generând astfel cooperarea la nivelul întregii organizaţii, un lucru necesar pentru rezolvarea problemelor complexe. Dimensiunea strategie-structură înseamnă crearea unui nou plan strategic pentru organizaţie (sau îmbunătăţirea celor existente) şi alinierea departamentelor, birourilor, grupurilor de muncă şi a poziţiilor individuale pentru susţinerea noii orientări strategice. Sistemul de recompense stabileşte un sistem de merit, bazat pe recompensarea performanţelor, care susţine schimbarea şi noile metode de lucru prin legitimarea (oficială) a noii culturi, a noilor practici manageriale şi a noului sistem de muncă în grup." (Kilmann, 1989, pp. 13-14)

Killman şi-a testat modelul în intervenţii concrete de DO la AT&T, Eastman Kodak, Ford, General Electric, Gaines Foods, TRW, Westinghouse şi Xerox (French şi Bell, 1999, p. 76). Modelul său pune accentul pe implementarea graduală a schimbării în cele cinci dimensiuni şi adoptă o viziune holistică ce se potriveşte punctului de vedere adoptat în lucrarea de faţă.

Cap. 3. DIAGNOZA ORGANIZAŢIONALĂ (ANALIZA DIAGNOSTIC)

Diagnoza organizaţională este o etapă a unui program sau proiect de schimbare sau dezvoltare organizaţională ce constă într-o colaborare între (unii) membrii (ai) organizaţiei şi un consultant extern/o echipă de consultanţi externi care colectează şi analizează informaţii şi date relevante faţă de o problemă sau un set de probleme, cu scopul de a identifica punctele forte sau slabe ale domeniului analizat, de a evidenţia cauzele acestora şi de a proiecta soluţii care să conducă la o îmbunătăţire a situaţiei şi a activităţii organizaţiei (Cummings, 1997, apud Burduş, 2000, p. 85; Verboncu, 1995, apud Burduş, 2000, p. 85).

Poziţia diagnozei într-un proiect/program de schimbare/dezvoltare organizaţională

Aceasta poate să difere de la un model la altul, tinzând totuşi să-şi păstreze o poziţie mai la începutul sau cel mult la mijlocul unui asemenea tip de acţiune.

Pentru a evidenţia această caracteristică facem apel la trei exemple.

Primul ne este furnizat de către Wendell French şi Cecil Bell Jr. în lucrarea „*Organization Development"* şi ne spune că procesul de dezvoltare organizaţională are trei componente de bază (diagnoza, acţiunea/intervenţia şi managementul programului care presupune toate activităţile necesare asigurării succesului programului) şi patru etape sau paşi care trebuie parcurşi în următoarea succesiune (French şi Bell, Jr., 1999, pp. 105-106):

1. Diagnoza stării organizaţiei;
2. Acţiunile/intervenţiile realizate pe baza datelor furnizate de diagnoză;
3. Evaluarea efectelor acţiunilor/intervenţiilor;
4. Noile acţiuni sau intervenţii.

Observăm că etapa a patra nu este una complet nouă ci este o reiterare a celei de a doua, ceea ce presupune apariţia unui circuit realizat pe baza feedback-ului asigurat de rezultatele evaluării în proces. Acest fapt ne conduce la ideea că după etapa a patra ar trebui să urmeze o nouă etapă de evaluare a efectelor noilor acţiuni/intervenţii şi, în funcţie de rezultatele acesteia, procesul să se încheie sau să continue.

Lucrul cel mai interesant pe care îl observăm referitor la diagnoză în modelul French-Bell este că aceştia gândesc procesul de schimbare organizaţională în termeni foarte tehnici, trecând direct la activitatea de diagnoză fără a lua în discuţie eventualele etape preliminare.

Totuşi, aceeaşi autori, atunci când vorbesc de programele/proiectele propriu-zise de dezvoltare organizaţională, aduc în discuţie un model care presupune mai multe etape, şi anume modelul lui Warner Burke.

Acesta presupune următoarele etape/faze (Burke, 1994, apud French şi Bell, Jr., 1999, pp. 121-122):

1. **Entry** (în original) - ***Iniţierea*** (prima întâlnire client-consultant, în care aceştia încearcă să-şi dea seama dacă sunt compatibili în vederea unei colaborări);

2. **Contracting** (în original) - ***Contractarea*** (în care părţile încheie un acord scris în care sunt menţionate pretenţiile, contribuţiile şi responsabilităţile partenerilor, cel mai adesea legat de resursele necesare, de termenele limită de execuţie şi de efectele aşteptate);

3. **Diagnosis** (în original) - ***Diagnoza*** (faza determinării stării de fapt a organizaţiei care se bazează în primul rând pe colectarea şi analiza datelor şi informaţiilor);

4. **Feedback** (în original) - ***Feedback-ul*** (punerea clientului în posesia informaţiilor analizate şi prelucrate pentru a avea o mai bună şi mai clară imagine a situaţiei organizaţiei);

5. **Planning** (în original) - ***Planificarea schimbării*** (implicarea clientului în alegerea/conturarea soluţiilor alternative, analiza critică a acestora, selectarea soluţiei finale şi dezvoltarea planului de acţiune);

6. **Interventions** (în original) - ***Intervenţiile*** (implementarea planului de acţiune);

7. **Evaluation** (în original) - ***Evaluarea*** efectelor programului.

Se poate constata că modelul lui Warner Burke este mai detaliat şi că diagnoza se apropie în acest caz de o poziţie centrală în programul de schimbare/dezvoltare organizaţională.

Asemănător stau lucrurile şi în cazul modelului de proiecte de schimbare/dezvoltare organizaţională propus de Kolb şi Frohman şi prezentat de Michael I. Harrison în lucrarea sa „*Diagnosing Organizations. Methods, Models, and Processes"*, a cărui structură presupune tot şapte etape (Kolb şi Frohman, 1970, pp. 51-56, apud Harrison, 1987, p. 5):

1. **Scouting** (în original) – ***Cercetarea*** – Consultantul (Consultanţii) şi clientul (clienţii) se cunosc reciproc. Consultantul urmăreşte trei lucruri importante: a). să determine cât de pregătit este clientul şi alţi membri ai organizaţiei pe care o reprezintă acesta de a susţine proiectul şi de a-şi schimba comportamentul; b). să îşi formeze o primă impresie a nevoilor, problemelor şi capacităţii organizaţiei şi c). să se decidă dacă resursele, abilităţile şi interesele sale corespund aspectelor menţionate anterior.

2. **Entry** (în original) – ***Iniţierea*** – Consultantul şi clientul negociază aşteptările privind proiectul şi formalizarea acestora într-un contract în care se specifică natura şi durata activităţilor, contribuţia părţilor, forma de colaborare a acestora şi rezultatele care ar urma să fie obţinute.

3. **Diagnosis** (în original) – ***Diagnoza*** – Consultantul culege informaţii despre natura şi sursele problemelor organizaţiei, analizează datele, examinează posibilele soluţii şi oferă feedback clienţilor.

4. **Planning** (în original) – ***Planificarea*** – Consultantul şi clientul stabilesc împreună obiectivele următoarei etape şi planifică intervenţiile care trebuie efectuate pentru a rezolva problemele şi a îmbunătăţi eficacitatea organizaţională.

5. **Action** (în original) – ***Acţiunea*** – Clientul implementează, cu ajutorul consultantului, intervenţiile planificate.

6. **Evaluation** (în original) – ***Evaluarea*** – Clientul şi consultantul evaluează impactul acţiunilor întreprinse şi eventualele acţiuni viitoare. Într-o situaţie ideală, rezultatele proiectului ar fi evaluate de către un specialist independent de cele două părţi contractuale.

7. **Termination** (în original) – ***Finalizare*** – Dacă nu mai este planificată nici o altă acţiune, proiectul se încheie în acest moment. Însă el se poate încheia şi mai repede dacă părţile contractuale sunt nemulţumite de modul în care evoluează acesta.

Remarcăm o mare similitudine între structurile şi conţinutul celor două modele propuse de Burke şi Kolb şi Frohman, chiar dacă sunt folosiţi fie termeni identici ca formă de exprimare dar diferiţi ca şi conţinut (cum este cazul etapei de Iniţiere – Entry, în original), fie termeni diferiţi ca formă dar cu conţinut cvasi-identic (cum este cazul conceptelor Contractare – Contracting, în original – utilizat de Burke şi Iniţiere – Entry, în original – utilizat de Kolb şi Frohman). Un element de originalitate sau de diferenţiere (întrucât originalitatea nu este un scop în sine într-o asemenea iniţiativă) îl reprezintă faptul că unul dintre autori consideră o activitate ca fiind mai importantă şi/sau mai consistentă pentru a o propune ca şi etapă distinctă, pe când celălalt o reţine doar ca şi simplă componentă a unei etape (cum este cazul feedback-ului diagnostic). În sfârşit, Kolb şi Frohman subliniază importanţa etapei de Finalizare (Termination, în original), probabil nu pentru că ne-am putea imagina scenariul unui proiect de schimbare/dezvoltare organizaţională care, odată început, să se desfăşoare la nesfârşit, devenind astfel o parte integrantă a activităţii specifice organizaţiei, ci pentru a sublinia fie faptul că această etapă poate interveni prematur în desfăşurarea unui asemenea proiect, afirmându-i eşecul, fie faptul că, în ciuda tendinţei perfecţioniste sau foarte pretenţioase a cel puţin uneia dintre părţile contractante, proiectul trebuie să se încheie la un moment dat, astfel încât acest lucru să facă loc apariţiei efectelor şi rezultatelor lui.

Activităţi diagnostice în afara etapei/fazei diagnozei din structura unui proiect/program de schimbare/dezvoltare organizaţională

Conform lui Harrison, multe proiecte de dezvoltare organizaţională se deplasează mai degrabă înainte şi înapoi în etapele definite mai sus decât le parcurg în ordinea lor secvenţială. În plus, consultanţii se angajează în activităţi diagnostice şi în alte etape decât cea de diagnoză propriu-zisă (Harrison, 1988, p. 7). De exemplu, în etapa de ***Cercetare*** (Scouting, în original), consultanţii fac o vizită organizaţiei-potenţial client, ocazie cu care observă discret că angajaţii nu şi-au personalizat locurile de muncă pentru a se simţi mai confortabil în timpul programului de lucru, urmând ca mai târziu să verifice dacă situaţia identificată este rezultatul unui nivel scăzut de identificare a angajaţilor cu locul de muncă sau al politicii interne a organizaţiei de a nu permite personalizarea. Tot în această etapă pot realiza câteva interviuri sau pot organiza discuţii de grup pentru a se familiariza cu organizaţia şi de a evalua atitudinea membrilor ei faţă de proiectul propus şi pot consulta diverse documente ale organizaţiei. Bazându-se pe informaţiile astfel obţinute, consultanţii pot realiza o ***diagnoză preliminară*** a nevoilor, potenţialului şi capacităţii de schimbare şi dezvoltare ale organizaţiei cu ajutorul căreia să identifice din timp dacă angajaţii sunt dispuşi să coopereze într-o analiză diagnostic formalizată şi să ia anumite decizii şi să acţioneze în urma feedback-ului primit. Cu ajutorul acestora, consultanţii pot să-şi ajusteze aşteptările dar mai ales pot să ajusteze aşteptările managementului pentru a evita riscul unei colaborări dezamăgitoare care să se încheie cu un eşec.

Un alt exemplu se referă la faptul că diagnoza poate fi o parte a etapei de ***Acţiune*** întrucât aceasta din urmă reprezintă o *intervenţie* în viaţa rutinieră a organizaţiei, ocazie cu care întrebările puse angajaţilor referitor la munca lor şi la organizaţia din care fac parte îi pot stimula să-şi evalueze propriile sentimente faţă de acestea, fapt ce poate conduce la apariţia unor aşteptări de schimbare din partea managementului.

Adesea multe probleme care sunt evidenţiate prin diagnoză sunt foarte utile în etapa de ***Evaluare***, când reprezentanţii organizaţiei-client şi consultanţii pot negocia o revenire asupra etapelor anterioare, şi anume ***Diagnoza***, ***Planificarea*** şi ***Acţiunea***.

Participarea în diagnoza organizaţională

Conform acestui criteriu, există trei tipuri de proiecte (Harrison, 1988, pp. 8-10):

a. Multe proiecte de dezvoltare organizaţională pot fi descrise ca fiind ***centrate pe consultant*** (consultant-centered, în original), întrucât consultanţii îşi asumă majoritatea responsabilităţii în desfăşurarea etapelor de la diagnoză până la planificarea acţiunilor necesare şi, uneori, chiar realizează intervenţiile sau supervizează implementarea soluţiilor. Deoarece diagnoza solicită competenţe tehnice deosebite, adesea ea devine puternic centrată pe consultant, acesta (sau aceştia în cazul unei echipe) preferând această variantă pentru că este mai simplă şi mai potrivită unei cercetări mai riguroase şi mai obiective. Cu toate acestea s-a constatat că, în urma feedback-ului diagnostic, clienţii consideră de multe ori rezultatele ca fiind irelevante sau prea ameninţătoare şi nu mai sunt dispuşi să acţioneze pe baza lor.

b. Prin constrast, diagnoza ***centrată pe client*** implică reprezentanţii organizaţiei-client în tot atâtea etape ale proiectului în câte este util şi posibil. Avantajul acestei variante este că membrii organizaţiei-client contribuie cu propria lor experienţă profesională şi cu propriul lor punct de vedere în procesele de culegere şi de analiză a datelor. În plus, această participare activă şi consistentă măreşte gradul de aderare şi de susţinere a cercetării şi face ca feedback-ul să fie mai uşor înţeles şi acceptat, crescând astfel şansele ca membrii organizaţiei-client să-şi dezvolte capacitatea de auto-evaluare care să-i ajute să reacţioneze mai bine la schimbări rapide de natură socială, economică, tehnologică etc. Pe de altă parte, puternica implicare în diagnoză a membrilor organizaţiei-client pune sub semnul întrebării obiectivitatea cercetării şi aduce în discuţie teama că surselor anumitor informaţii comunicate prin răspunsuri sau comportamente observate nu li se va putea asigura confidenţialitatea.

c. O a treia variantă este reprezentată de ***auto-diagnoză***, în măsura în care există deja angajate în organizaţie persoane care au competenţele necesare unor asemenea activităţi specializate pentru a se putea descurca fără ajutorul unor colaboratori externi. În plus, şi aici se pune problema constrângerilor pe care le-ar putea resimţi analiştii interni care, în calitate de angajaţi permanenţi ai organizaţiei şi nu doar pe durata proiectului, s-ar putea gândi la posibilele repercusiuni pe care le-ar putea suferi dacă anumite rezultate ale diagnozei ar nemulţumi anumiţi membri cu autoritate sau cu influenţă mai mare. Astfel se pune din nou problema obiectivităţii diagnozei. Un ultim factor care face mai puţin atractivă aceasta variantă este acela că, chiar şi într-o situaţie favorabilă în care organizaţia este dispusă să accepte o doză mai mare şi mai consistentă de critică, angajaţilor care au competenţele (preponderent teoretice) necesare realizării

diagnozei interne le lipsesc adesea calităţile suplimentare care se obţin doar prin experienţa dobândită prin practică, aceşti membri ai organizaţiei fiind angajaţi în subunităţi care, prin natura lor, presupun activităţi prea puţin/deloc compatibile cu cele presupuse de diagnoza organizaţională.

Tipologia diagnozelor organizaţionale

Ne oprim asupra a două criterii mai importante ce determină tipuri distincte de diagnoze:

I. Natura programului de schimbare/dezvoltare organizaţională determină următoarele tipuri de diagnoză (Huse şi Cummings, 1985, p. 34):

- diagnoza orientată spre rezolvarea problemelor prin eliminarea disfuncţionalităţilor;

- diagnoza orientată spre dezvoltarea organizaţională prin exploatarea oportunităţilor.

Bineînţeles că aici ţinem cont de faptul că aspectul mixt este aproape întotdeauna implicat, întrucât eliminarea disfuncţionalităţilor conduce direct la o îmbunătăţire a activităţii organizaţionale însă nu garantează exploatarea tuturor oportunităţilor.

II. Sfera de cuprindere distinge următoarele tipuri de diagnoze (Burduş, 2000, p. 86):

- diagnoza generală – vizează întreaga organizaţie şi conduce la recomandări de ansamblu;

- diagnoza parţială – vizează o anumită activitate, un anumit domeniu sau o anumită componentă sau unitate a organizaţiei, fiind mult mai specializată şi mai detaliată iar recomandările ei au un efect mai redus asupra ansamblului;

- diagnoza *în cascadă* – formă mixtă care începe printr-o diagnoză generală ce identifică punctele "nevralgice" ale organizaţiei şi continuă cu o diagnoză specializată sau cu un set de diagnoze specializate (în mod asemănător diagnozei parţiale) care se focalizează asupra elementelor sau domeniilor deficitare, intrând în profunzime până la nivelul de detaliere stabilit de comun acord de conducerea organizaţiei şi de specialişti.

Domeniile vizate de diagnoză

Conform opiniei lui Richard Beckhard, există două arii de interes pentru aplicarea diagnozei (Beckhard, 1969, p. 26, apud French şi Bell, Jr., 1999, p. 107):

a. Componentele sistemice (suprasistemul sau mediul exterior, sistemul organizaţional luat ca întreg, susbsistemele ca elemente componente ale sistemului organizaţional)

b. Procesele (intra)sistemice:

- de stabilire a obiectivelor;

- de luare a deciziilor;

- de planificare;

- de comunicare;

- de colaborare între grupuri, echipe sau subunităţi;

- de rezolvare a conflictelor etc.

Ţinte diagnostice	*Explicare şi identificare de exemple*	*Informaţii specifice căutate*	*Metode tradiţionale de diagnosticare*
Organizaţia totală (luată ca un întreg)	Sistemul ca întreg este analizat în totalitatea lui. Diagnoza include şi extrasistemul organizaţional (mediul), grupurile sau forţele precum clienţii, furnizorii şi reglementările guvernamentale. Exemple : o firmă manufacturieră, un spital, o reţea departamentală a unui magazin, un sistem şcolar, o confesiune religioasă.	Care sunt normele organizaţiei? Care sunt atitudinile şi sentimentele faţă de recompensare, scopurile organizaţionale, supervizare şi top management? Cum este climatul organizaţional? (Deschis vs. închis, autoritar vs. democratic) Cât de bine funcţioneaază procesele organizaţionale cheie? Cât de eficace funcţionează «mecanismele detectoare » pentru monitorizarea solicitărilor interne şi externe? Sunt scopurile şi strategia organizaţionale înţelese şi acceptate? Care este performanţa organizaţiei?	Cercetările pe bază de chestionar sunt cele mai populare în organizaţiile mari. Interviurile, atât de grup cât şi individuale, sunt utile pentru obţinerea de informaţii detaliate. Tabelele cu membrii reprezentativi ai organizaţiei ce sunt studiaţi periodic sunt utile pentru a urmări schimbările în timp. Examinarea documentelor organizaţiei – reguli, reglementări, politici, simboluri ale birourilor sau ale statutului etc. produc o mai bună cunoaştere a culturii şi funcţionării organizaţiei. Întâlnirile/Şedinţele diagnostice efectuate la diferite nivele organizaţionale produc informaţie consistentă într-un interval relativ scurt de timp. Focus grupurile pot furniza informaţii valoroase.
Subsistemele complexe şi heterogene	Acest grup ţintă se referă la unităţile principale din organizaţiile mari, la divizii sau companii subsidiare, «operaţiuni europene» şi departamente funcţionale precum marketingul, producţia şi resursele umane.	Toate cele de mai sus, plus următoarele: Cum vede acest subsistem întregul sistem şi viceversa? Care sun solicitările unice pentru acest subsistem? Sunt structurile şi procesele organizaţionale corelate cu aceste solicitări? Care sunt principalele probleme cu care se confruntă acest subsistem şi subunităţile lui? Scopurile subsistemului sunt compatibile cu scopurile organizaţiei? Conflictele ce provin din solicitările bazate pe roluri şi din identitatea funcţională	Dacă subsistemele sunt mari şi dispersate teritorial, cea mai recomandată este tehnica de cercetare bazată pe chestionar. Interviurile, observaţia şi documentele organizaţiei sunt surse adecvate de informaţii despre performanţe şi despre probleme. Este valoroasă şi intervievarea «legăturii» dintre «parte» şi «întreg».

		afectează eficacitatea performanţei subsistemului? Cuvintele cheie sunt relaţiile de tip «parte-întreg» şi alinierea.	
Subsistemele mici, simple şi relativ omogene	Acestea sunt grupuri sau echipe de muncă formale tradiţionale. Pot fi grupuri permanente, echipe de intervenţie temporare sau grupuri nou constituite.	Aici sunt relevante întrebările despre cultură, climat, atitudini şi sentimente, plus următoarele: Care sunt problemele principale ale echipei? Cum poate fi îmbunătăţită eficacitatea echipei? Care sunt lucrurile pe care le fac unii indivizi ce le creează probleme altora? Sunt relaţiile de tip lider/membru cele care sunt dorite? Cunosc indivizii cum sunt corelate posturile lor cu scopurile grupului şi ale organizaţiei? Cât sunt de eficace procesele de grup? Sunt resursele grupului şi cele individuale bine utilizate?	Metodele caracteristice sunt: interviul individual, urmat de întâlnirea sau şedinţa de grup pentru analizarea datelor obţinute din interviu; chestionarele; observarea întâlnirilor de grup şi a altor activităţi cotidiene; întâlnirea grupului formal pentru autodiagnosticare.
Subsistemele interfeţe şi intergrupuri	Acestea constau în subseturile sistemului ca întreg precum structura organizaţională matriceală ce îi solicită unui individ sau unui grup să raporteze la două autorităţi. Dar mai frecvent această ţintă constă în membrii unui subsistem care au probleme şi responsabilităţi comune cu membrii altui subsistem de genul suprapunerilor de producţiei şi întreţinere, marketing şi producţie.	Cum se văd aceste subsisteme unele pe celelalte? Ce probleme întâmpină două grupuri în a lucra împreună? Ce piedici îşi pun unul altuia? Cum pot colabora pentru a îmbunătăţi performanţa ambelor grupuri? Sunt suficient de clare scopurile, subscopurile, sferele de autoritate şi de responsabilitate? De ce natură este climatul dintre grupuri? Cum ar dori membrii lor să fie acesta?	Întâlnirile confruntative între grupuri reprezintă adesea metoda de culegere a datelor şi de planificare a acţiunilor corective. Întâlnirile pentru „oglindirea” organizaţiei sunt utilizate atunci când sunt implicate trei sau mai multe grupuri. Pot fi utilizate şi interviuri pentru fiecare subsistem, urmate de întâlniri de „partajare de date” sau de observare a interacţiunilor. Pot fi utile şi diagramele de flux ale principalelor procese.
Diadele şi/sau triadele	Perechi superior/subordonat,	Care este calitatea relaţiilor? Au toate	Se utilizează frecvent interviuri separate,

	colegi interdependenţi, contacte de legătură – persoane care au multiple apartenenţe de grup.	părţile implicate aptitudinile/abilităţile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor? Părţile au o atitudine de colaborare sau de competiţie? Constituie un subsistem eficace? Se susţin unele pe celelalte?	urmate de întâlniri ale părţilor pentru a examina orice fel de discrepanţă apărută în datele obţinute din interviuri. Poate fi utilă şi verificarea percepţiilor fiecărei părţi prin situaţii de confruntare. Observaţia este o modalitate importantă de evaluare a calităţii dinamice a interacţiunii.
Indivizii	Toţi invidizii din cadrul organizaţiei.	Lucrează indivizii în concordanţă cu aşteptările organizaţiei? Cum îşi percep poziţia şi performanţa? Anumite tipuri de probleme apar în mod curent? Se ridică oamenii la nivelul standardelor şi normelor organizaţiei? Au nevoie de anumite cunoştinţe, aptitudini şi abilităţi specifice? Ce oportunităţi de dezvoltare a carierei sunt disponibile pentru ei, îşi doresc sau le-ar fi necesare? De ce neplăceri se lovesc?	Sursele de informaţii sunt interviurile, informaţiile obţinute din şedinţele de diagnoză sau probelemele identificate de departamentul de resurse umane. O altă sursă este auto-evaluarea.
Rolurile	Rolul este un set de comportamente practicate de o persoană ce ocupă o anumită poziţie într-o organizaţie. Toate persoanele dintr-o organizaţie au roluri ce presupun anumite comportamente: asistenţi administrativi, supervizori, contabili, cercetători, directori executivi, agenţi comerciali.	Ce comportamente legate de rol ar trebui adăugate, eliminate sau schimbate? Sunt rolurile bine definite? Care este «potrivirea» dintre persoană şi rol? Ar trebui să i se asigure cunoştinţe şi aptitudini/abilităţi speciale celui care asumă un anumit rol? Este aceasta persoana potrivită pentru acest rol?	De obicei informaţia este obţinută prin observaţie, interviuri, tehnica analizei rolurilor sau o abordare la nivel de echipă a «managementului prin obiective» . Activităţile de planificare a carierei oferă acest gen de informaţie ca şi output.
Sistemele inter-organizaţionale ce constituie suprasistemul – arena transorganizaţională a Dezvoltării Organizaţionale	Un exemplu este un sistem juridic/legislativ dintr-o regiune, incluzând poliţia locală, regională, de stat şi federală, agenţiile de investigaţii, instanţele de judecată, agenţii de	Cum văd oamenii-cheie din fiecare segment al suprasistemului întregul şi părţile lui componente? Există fricţiuni şi incongruenţe între părţile componente? Există	Tehnica «oglindirii organizaţiei» sau elaborarea unor liste privind modul în care se percep grupurile între ele reprezintă o metodă des utilizată pentru diagnoza realizată în

	eliberare condiţionată din închisoare, procuratură şi mari curţi cu juraţi. Majoritatea acestor suprasisteme sunt atât de complexe încât eforturile de schimbare tind să se focalizeze pe părţi ale lor.	subunităţi cu înaltă şi slabă performanţă? De ce?	comun. Sunt utile şi chestionarele, interviurile şi diagramele de flux ale celor mai importante procese.

TABELUL 3. 1. DIAGNOZA SUBSISTEMELOR ORGANIZAŢIONALE (French şi Bell, Jr., 1999, pp. 108-111)

Proces organizaţional	*Explicaţie şi remarci identificatoare*	*Informaţii specifice căutate*	*Metode tradiţionale de diagnosticare*
Modele, stiluri şi fluxuri de comunicare	Cine vorbeşte cu cine şi despre ce? Cine iniţiază comunicarea? Comunicarea este bidirecţională sau unidirecţională? Se realizează de sus în jos, de jos în sus, lateral? Ajunge informaţia unde trebuie şi la timp?	Este comunicarea orientată în sus, în jos sau lateral? Este filtrată? De ce? Cum? Se «potrivesc» modelele de comunicare cu activităţile ce trebuie îndeplinite? Care este climatul comunicaţional? Este comunicare deschisă sau închisă?	Observaţia, mai ales în cazul întâlnirilor; chestionare pentru organizaţiile mari; interviuri şi discuţii cu membrii grupului. Analiza şedinţelor înregistrate video este foarte utilă.
Stabilirea scopurilor	Stabilirea obiectivelor legate de sarcini şi determinarea criteriilor de măsurare a îndeplinirii lor ar trebui să aibă loc la toate nivelurile organizaţiei.	Se stabilesc scopuri? Cine participă la această activitate? Posedă oamenii aptitudini/abilităţi necesare pentru stabilirea unor scopuri eficace? Sunt ei în stare să stabilească obiective pe termen lung şi pe termen scurt? Sunt atinse aceste obiective?	Chestionarele, interviurile şi observaţia sunt modalităţi de evaluare a abilităţii indivizilor şi grupurilor din cadrul organizaţiei de a stabili scopuri.
Luarea deciziei, rezolvarea problemelor şi planificarea acţiunii	Evaluarea alternativelor şi alegerea unui plan de acţiune sunt funcţii centrale şi fundamentale ale organizaţiilor. Ele includ obţinerea de informaţii, stabilirea priorităţilor, evaluarea alternativelor şi implementarea lor.	Cine ia decizii? Sunt ele eficace? Sunt utilizate toate resursele disponibile? Sunt necesare aptitudini/abilităţi suplimentare de luare a deciziilor? Sunt necesare aptitudini/abilităţi suplimentare de rezolvare a problemelor? Sunt membrii organizaţiei satisfăcuţi cu procesele de luare a deciziilor şi de rezolvare	Observarea întâlnirilor de rezolvare a problemelor la diferite niveluri ale organizaţiei este în mod deosebit de valoroasă în diagnosticarea acestui proces. Analizarea şedinţelor înregistrate video este şi ea utilă. Documentele organizaţiei constituie surse valoroase.

		a problemelor?	
Managementul şi rezolvarea conflictelor	Conflicte interpersonale şi intergrupale există în mod frecvent în organizaţii. Deţine organizaţia mijloace eficace de a le trata?	Unde există conflicte? Cine sunt părţile implicate? Cum este să fii manageriat? Care sunt normele sistemului pentru abordarea conflictelor? Sistemul de recompensare are potenţialul de a genera conflicte?	Interviurile, observaţia efectuată de către o a treia parte şi observarea întâlnirilor sau şedinţelor sunt metode folosite în mod curent.
Managerierea relaţiilor de interfaţă	Interfeţele reprezintă acele situaţii în care două sau mai multe subsisteme întâmpină probleme comune sau li se suprapun responsabilităţi. Acest lucru este întâlnit adesea când două grupuri separate sunt interdependente în atingerea obiectivelor dar au responsabilitate separată.	Care este natura relaţiilor dintre două grupuri? Sunt clare scopurile? Este clară responsabilitatea? Care sunt principalele probleme pe care le întâmpină cele două grupuri? Ce condiţii structurale favorizează sau inhibă eficacitatea managementului de interfaţă?	Interviurile, observaţia efectuată de către o a treia parte şi observarea întâlnirilor sau şedinţelor de grup sunt metode folosite în mod curent pentru diagnosticarea acestor procese.
Relaţiile superior-subordonat	Autoritatea formală din organizaţii presupune că unii conduc iar ceilalţi îi urmează: aceste situaţii sunt în mod frecvent surse de probleme organizaţionale.	Care sunt stilurile de leadership predominante? Ce probleme apar între superiori şi subordonaţi?	Chestionarele dezvăluie normele şi climatul general referitor la leadership. Interviurile şi chestionarele relevă comportamentele de leadership dorite.
Sistemele tehnologice şi inginereşti	Toate organizaţiile se bazează pe multiple tehnologii – producţie şi operare, procesare de informaţii, planificare, marketing etc. – pentru realizarea de produse şi prestare de servicii.	Există tehnologie adecvată pentru obţinerea unei performanţe satisfăcătoare? Care este stadiul actual tehnologic (tehnologia de ultimă oră) şi cât de comparabilă este cu ea tehnologia organizaţiei? Sunt necesare schimbări tehnologice?	În general, acest domeniu nu se află în sfera de expertiză a consultantului pe probleme de Dezvoltare organizaţională. Acesta trebuie să caute ajutor din partea «experţilor», fie din interiorul, fie din exteriorul organizaţiei. Interviurile şi discuţiile de grup focalizate pe tehnologie sunt printre cele mai bune căi de a determina cât de adecvate sunt sistemele tehnologice. Uneori experţii externi realizează un audit şi fac recomandări, alteori cei interni.
Managementul strategic şi planificarea pe termen lung	Monitorizarea mediului, adăugarea de sau renunţarea la anumite	Cine sunt responsabilii «de a privi înainte» şi cu luarea deciziilor pe	Interviurile cu realizatorii-cheie de politici, discuţiile de

	«produse» , anticiparea unor evenimente viitoare şi luarea deciziilor ce afectează pe termen lung viabilitatea organizaţiei trebuie practicate pentru ca organizaţia să rămână eficace şi competitivă. Viziunea şi misiunea stabilesc cadrul strategiei.	termen lung? Deţin aceştia instrumente şi susţinere adecvate? S-au dovedit a fi eficace deciziile pe termen lung recente? Care este natura solicitărilor actuale şi viitoare ale mediului? Care sunt competenţele şi punctele forte specifice ale organizaţiei? Misiunea este clară şi larg împărtăşită?	grup şi examinarea documentelor istorice generează o bună cunoaştere a acestei dimensiuni.
Învăţarea organizaţională	Învăţarea din succesele şi eşecurile trecutului, din «petele negre» ale prezentului şi de la toţi membrii organizaţiei este esenţială pentru a rămâne competitivi şi energici şi pentru a dezvolta noi paradigme.	Care ne sunt punctele forte şi care sunt zonele problematice? Ce observaţii, idei, sugestii sunt disponibile din partea tuturor membrilor organizaţiei? Comportamentul nostru actual concordă cu lucrurile cărora ne dedicăm? Înregistrăm/Notăm în documente filosofia noastră, ce învăţăm şi progresele noastre?	Interviuri, chestionare, metode de diagnosticare a grupului; examinarea asumpţiilor şi culturii; jocuri şi exerciţii pentru a produce conştientizarea dizabilităţilor organizaţionale de învăţare; examinarea rutinelor defensive; vizionarismul, incluzând analiza mediului.

TABELUL 3. 2. DIAGNOZA PROCESELOR ORGANIZAŢIONALE (French şi Bell, Jr., 1999, p. 112-115)

Etapele diagnozei

Întrucât şi în cazul acestei probleme există mai multe puncte de vedere, ne-am oprit asupra celui emis şi conturat de Eugen Burduş în lucrarea „*Managementul schimbării organizaţionale"* care identifică două etape principale (Burduş, 2000, pp. 92-98):

1. *Pregătirea analizei diagnostic* (prediagnoza) ce cuprinde activităţi de delimitare a ariei de studiu, constituirea echipei responsabile de efectuarea diagnozei şi selectarea celor mai adecvate metode şi instrumente necesare realizării acesteia.

2. *Investigaţia şi analiza* – cuprinde următoarele subetape:

2.1. Culegerea şi sistematizarea datelor ce pot viza unul sau mai multe domenii de interes (financiar, comercial, de producţie, resurselor umane, cercetării-dezvoltării, managerial etc.), în funcţie de tipul de program şi respectiv tipul de diagnoză aplicate. De asemenea, obiectivele influenţează şi metodele şi instrumentele de colectare a datelor, cele mai des utilizate fiind chestionarul, interviul, observaţia şi analiza secundară (consultarea documentelor).

2.2. Evidenţierea simptomelor semnificative care reprezintă cele mai mari diferenţe sesizabile între standardele de performanţă (ceea ce se aştepta să se realizeze) şi performanţa propriu-zisă (ceea ce s-a realizat în realitate) şi care pot fi analizate utilizându-se metode cantitative şi calitative.

2.3. Evidenţierea punctelor forte şi punctelor slabe şi a cauzelor care le generează, analiză care, utilizând aceleaşi tipuri de metode ca şi în cazul subetapei anterioare, trebuie să realizeze în final conexiunea dintre simptomul semnificativ şi cauzele primare.

2.4. Elaborarea recomandărilor pentru eliminarea disfuncţionalităţilor sau exploatarea oportunităţilor, de la caz la caz.

2.5. Postdiagnoza – cuprinde:

- finalizarea redactării studiului;

- multiplicarea şi difuzarea studiului tuturor membrilor şi unităţilor din organizaţie care sunt implicate sau afectate direct de programul de schimbare/dezvoltare organizaţională;

- discutarea problemelor;

- definitivarea recomandărilor;

- întocmirea programului de implementare (intervenţiile) cu precizarea competenţelor, responsabilităţilor şi termenelor de aplicare.

Modelul de diagnoză organizaţională Huse-Cummings

Prezentat de Edgar Huse şi Thomas Cummings în lucrarea „*Organization Development and Change"*, acest model se conturează pornind de la modelul sistemelor deschise şi conturându-se pe trei nivele, la fiecare dintre acestea urmărindu-se input-rile (intrările), componentele corespunzătoare nivelului respectiv şi output-urile (ieşirile) (Huse şi Cummings, 1985, pp. 38-60).

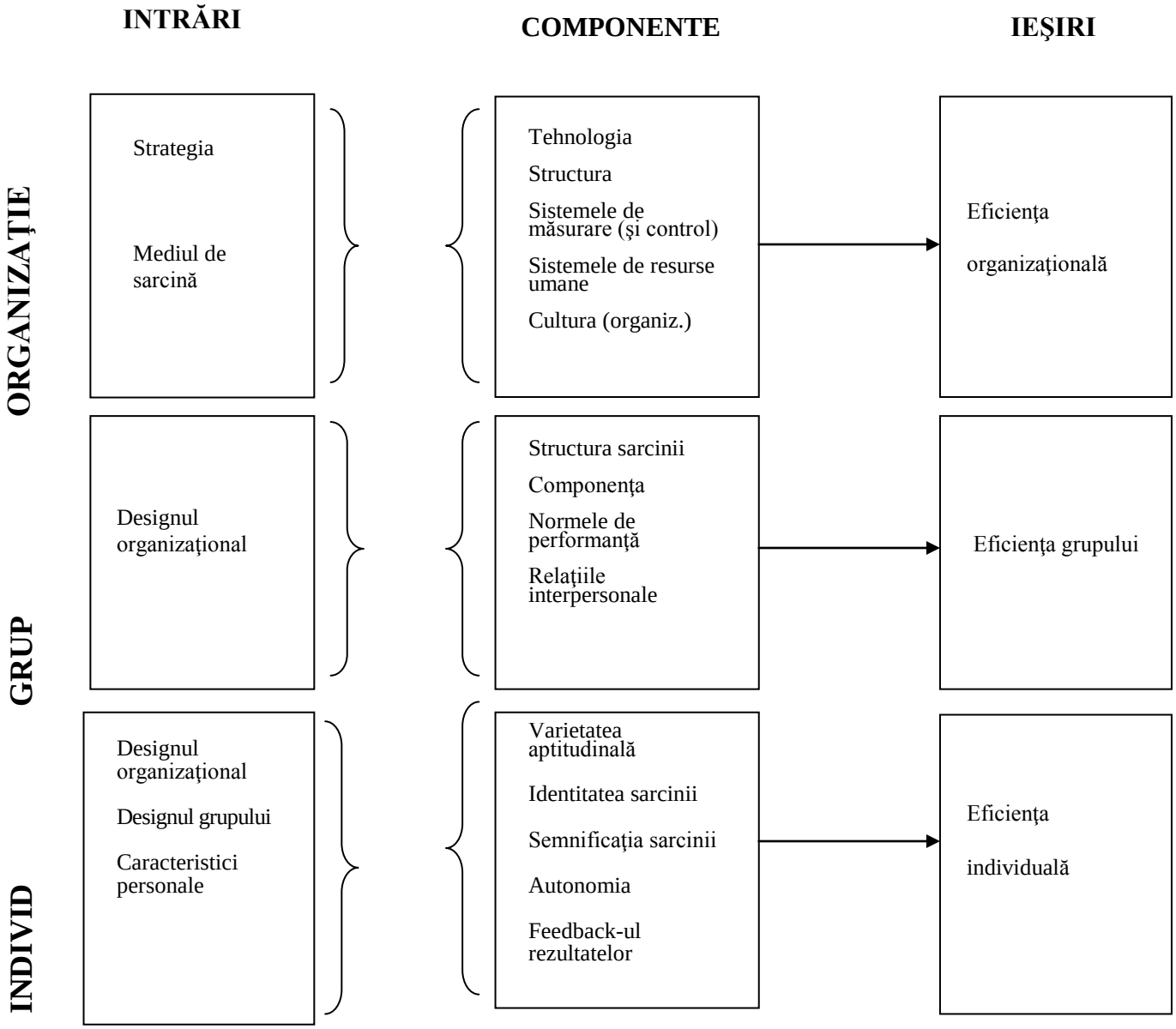


FIGURA 3. 1. MODEL DE DIAGNOZĂ ORGANIZAŢIONALĂ (Huse şi Cummings, 1985, p. 39)

La **nivel organizaţional** avem:

Intrări** (Input-uri)**:

Strategia - planul de acţiune ce defineşte cum îşi va folosi o organizaţie resursele pentru a obţine avantaje competitive în mediul în care activează.

Mediul de sarcină - totalitatea părţilor/elementelor mediului exterior care sunt relevante în atingerea obiectivelor (furnizori, clienţi, concurenţă etc.).

Componente *(corespunzătoare nivelului organizaţional)**:***

Tehnologia - se referă la modul în care organizaţia converteşte resursele în produse şi/sau servicii; include metode de producţie, flux tehnologic/operaţional şi echipamente.

Structura - presupune modalităţile organizaţionale de divizare/repartizare a muncii pe componente orizontale şi pe niveluri ierarhice pe verticală.

Sisteme de măsurare şi control - metode de colectare, evaluare şi diseminare a informaţiilor referitoare la grupurile şi indivizii din organizaţie; controlează şi detectează devierea de la obiective.

Sistemul/sistemele de resurse umane - întregul set de activităţi specifice domeniului şi care urmăresc maximizarea rezultatelor în raport cu investiţia în capitalul uman al organizaţiei (planificarea personalului, recrutarea, selectarea, integrarea, conducerea, motivarea, evaluarea, dezvoltarea, disciplinarea etc.).

Cultura organizaţională - setul de valori şi convingeri împărtăşite de majoritatea membrilor organizaţiei, care tind să le conserve şi să le promoveze.

Ieşirile *(Output-urile)(nivelului organizaţional)**:***

Eficienţa organizaţională (se poate măsura de ex. prin impactul asupra mediului, convertirea unora dintre rezultate în investiţii etc.).

La **nivelul grupului** avem:

Intrări *(Input-uri)**:***

Designul organizaţional - se referă la componentele corespunzătoare nivelului organizaţional ce formează cadrul în care îşi desfăşoară activitatea grupurile.

Componente *(corespunzătoare nivelului grupului)**:***

Structura sarcinii - se referă la modul în care este stabilit designul sarcinii grupului; variază de-a lungul a două dimensiuni: reglementarea comportamentelor de sarcină (specifice muncii) şi coordonarea membrilor grupului.

Componenţa - se referă la membrii grupului luând în considerare mai multe criterii de diferenţiere (de ex. vârsta, pregătirea profesională, experienţa, aptitudinile etc.).

Normele de performanţă - convingerile membrilor grupului referitoare la modul în care acesta trebuie să-şi îndeplinească sarcinile; derivă din interacţiunea membrilor grupului şi serveşte ca ghid al comportamentului de grup.

Relaţiile interpersonale - se referă la aspectele psihosociale ale relaţiilor umane din grup ce pot afecta activitatea şi randamentul acestuia.

Ieşirile *(Output-urile)(nivelului grupului)**:***

Eficienţa grupului (care se poate măsura de ex. prin calitatea deciziilor luate, a muncii în echipă, coeziunea de grup etc.).

La **nivel individual** avem:

Intrări *(Input-uri)**:***

Designul organizaţional - se referă la componentele corespunzătoare nivelului organizaţional ce formează cadrul în care individul reprezintă cea mai mică unitate.

Designul grupului - se referă la grupul, echipa, serviciul sau departamentul din care face parte un individ şi postul său corespunzător.

Caracteristicile personale - vârstă, educaţie, experienţă, aptitudini etc.

Componente *(corespunzătoare nivelului individual)**:***

Varietatea aptitudinală - gama de activităţi şi de deprinderi corespunzătoare acestora, solicitate de un anumit post.

Identitatea sarcinii (de serviciu) - măsoară gradul în care un post solicită/presupune desfăşurarea unui segment de activitate profesională identificabil şi relativ complet.

Semnificaţia/Importanţa muncii - identifică gradul în care munca desfăşurată în conformitate cu un anumit post are un impact semnificativ asupra mediului/în plan social.

Autonomia - indică gradul în care specificul unui post oferă o libertate mai mare de planificare a muncii şi de stabilire a metodelor de lucru.

Feedback-ul asupra rezultatelor - se referă la gradul în care un anumit tip de activitate profesională furnizează prestatorului ei informaţii directe şi clare despre eficacitatea performanţelor sale.

Ieşirile *(Output-urile)(nivelului individual)**:***

Eficienţa individuală - se poate măsura prin cantitatea şi calitatea munciii, satisfacţia profesională, absenteism, dezvoltarea profesională etc.

Urmărind reprezentarea grafică a acestui model de diagnoză, constatăm că, pe fiecare nivel, între *Intrări* şi *Componente* nu se evidenţiază o relaţie de determinare (reprezentată printr-o săgeată) ca în cazul relaţiei *Componente – Ieşiri*, ci una de concordanţă, de strânsă corespondenţă şi articulare a acestor elemente (reprezentată prin acolade).

Un alt lucru important de reţinut referitor la acest model de diagnoză este faptul că *Componentele* de la nivelurile superioare se transferă la nivelurile inferioare, transformându-se în *Intrări*, astfel realizându-se o conexiune strânsă între toate sursele de informaţii relevante în problema schimbării organizaţionale şi conducând la o imagine articulată a situaţiei.

CULEGEREA ŞI ANALIZA DATELOR

Aceste două activităţi fac parte şi reprezintă etape distincte din cadrul procesului de diagnoză organizaţională.

Edgar F. Huse şi Thomas G. Cummings le asociază alte două activităţi, o etapă preliminară şi o etapă post-analitică, construind astfel un model cu patru etape (Huse şi Cummings, 1985, pp. 63-79).

Etapa preliminară – dezvoltarea relaţiei consultant-membrii organizaţiei (cuprinşi în proiectul/programul de dezvoltare/schimbare organizaţională)

Această relaţie este foarte importantă întrucât natura ei influenţează cantitatea, calitatea şi utilitatea informaţiilor şi datelor colectate. Este asemănătoare unui contract de colaborare în vederea realizării diagnozei (*diagnostic contract* în original).

Huse şi Cummings propun un ghid orientativ compus din următorul set de întrebări îndrumătoare care, prin răspunsurile pe care le presupun din partea consultantului (sau a echipei de specialişti, dacă e cazul), îi asigură acestuia (acestora) şansele de a obţine o colaborare cât mai bună şi mai eficientă cu reprezentanţii organizaţiei (Huse şi Cummings, 1985, pp. 64-65):

1. Cine este consultantul? (introducerea persoanei);

2. De ce se află în organizaţie şi ce trebuie să facă? (definirea obiectivelor diagnozei, explicarea rolului activităţii de diagnoză în proiect/programul de dezvoltare/schimbare organizaţională);

3. Pentru cine lucrează? Pe cine reprezintă? Cine l-a solicitat? (Dacă consultantul lucrează pentru un comitet format atât din manageri cât şi din executanţi, acest lucru îl va ajuta în dezvoltarea unor relaţii avantajoase pentru obţinerea de date);

4. Ce doreşte consultantul de la reprezentanţii organizaţiei şi de ce? (cuantifică efortul şi timpul cu care contribuie membrii organizaţiei; în acest moment este deosebit de important să se pună accentul pe caracterul voluntar al participării);

5. Cum va proteja consultantul confidenţialitatea? (asigurarea anonimatului garantează obţinerea unor răspunsuri sincere ale angajaţilor);

6. Cine va avea acces la datele prelucrate? (se pune accentul pe caracterul colaborativ al diagnozei, pe faptul că angajaţii ar trebui să identifice cauzele propriilor probleme pe baza datelor obţinute tot cu ajutorul lor);

7. Ce câştigă membrii organizaţiei? (explicarea clară a beneficiilor ce vor duce la o îmbunătăţire a situaţiei organizaţiei);

8. Se poate avea încredere în consultant? (este o întrebare cu caracter general, bazându-se pe abilităţile consultantului de a răspunde cât mai bine celorlalte întrebări de până aici; obţinerea unui răspuns final afirmativ mai este garantată şi prin realizarea unor discuţii deschise, faţă-în-faţă cu toţi cei implicaţi în program, discuţii cărora să li se acorde un timp adecvat de desfăşurare).

Culegerea datelor

Metodele, tehnicile şi instrumentele de colectare în vederea realizării diagnozei sunt aceleaşi cu cele care se folosesc şi în alte tipuri de cercetări: chestionarul, interviul, observaţia şi măsurătorile non-intruzive precum consultarea surselor secundare (documentele organizaţiei) (Huse şi Cummings, 1985, p. 65).

Le trecem într-o prezentare sintetică în tabelul de mai jos, oprindu-ne doar la câteva caracteristici generale (avantaje şi dezavantaje) care ajută la selectarea celei/celor mai adecvate metode în raport cu ceea ce dorim să cercetăm printr-o diagnoză realizată în vederea dezvoltării/schimbării organizaţionale.

Metoda	*Avantaje*	*Dezavantaje*
Interviurile	1. Adaptive – permit colectarea de date de la o gamă largă de subiecţi 2. Surse de date consistente 3. Empatice 4. Pot construi/dezvolta relaţii	1. Costisitoare 2. Răspunsuri părtinitoare ale respondenţilor 3. Dificultăţi în cuantificarea şi interpretarea datelor 4. Subiectivism excesiv în relatări
Metoda	*Avantaje*	*Dezavantaje*
Chestionarele	1. Răspunsurile sunt cuantificabile şi uşor sintetizate 2. Uşor de utilizat în cazul unor eşantioane mari 3. Relativ necostisitoare 4. Pot furniza un volum mare de date	1. Nonempatice 2. Întrebările predeterminate pot omite anumite probleme 3. Suprainterpretarea datelor 4. Răspunsuri părtinitoare
Metoda	*Avantaje*	*Dezavantaje*
Observaţia	1. Colectează date despre comportamente în locul impresiilor despre comportamente 2. În timp real, nu retrospectiv 3. Adaptivă	1. Dificultăţi de codare şi de interpretare 2. Lipsa consistenţei în problema eşantionării 3. Părtinire din partea observatorului şi fiabilitate discutabilă 4. Costisitoare
Metoda	*Avantaje*	*Dezavantaje*
Măsurătorile non-intruzive	1. Non-reactive – absenţa răspunsurilor părtinitoare 2. Nivel înalt de validitate 3. Uşor cuantificabile	1. Dificultăţi privind căutarea şi accesarea de informaţii 2. Incertitudini privind validitatea 3. Dificultăţi de codare şi de interpretare

TABELUL 3. 3. COMPARAREA DIFERITELOR METODE DE COLECTARE A DATELOR (Nadler, 1977, p. 119, apud Huse şi Cummings, 1985, p. 72)

Metode specifice de analiză diagnostică utilizate în proiectele/programele de schimbare/dezvoltare organizaţională

Kurt Lewin ne propune o metodă specifică numită ***analiza câmpului de forţe*** (Lewin, 1951, apud Huse şi Cummings, 1985, pp. 72-73). Esenţa acestei metode o reprezintă două mari categorii de forţe, forţele favorabile schimbării şi forţele de menţinere a status quo-ului (a situaţiei actuale a organizaţiei). În cadrul fiecărei categorii se realizează o evaluare a fiecărei forţe în parte (mărimii fiecăreia), cu scopul de identifica principalele bariere în faţa schimbării şi a principalelor căi de a le depăşi.

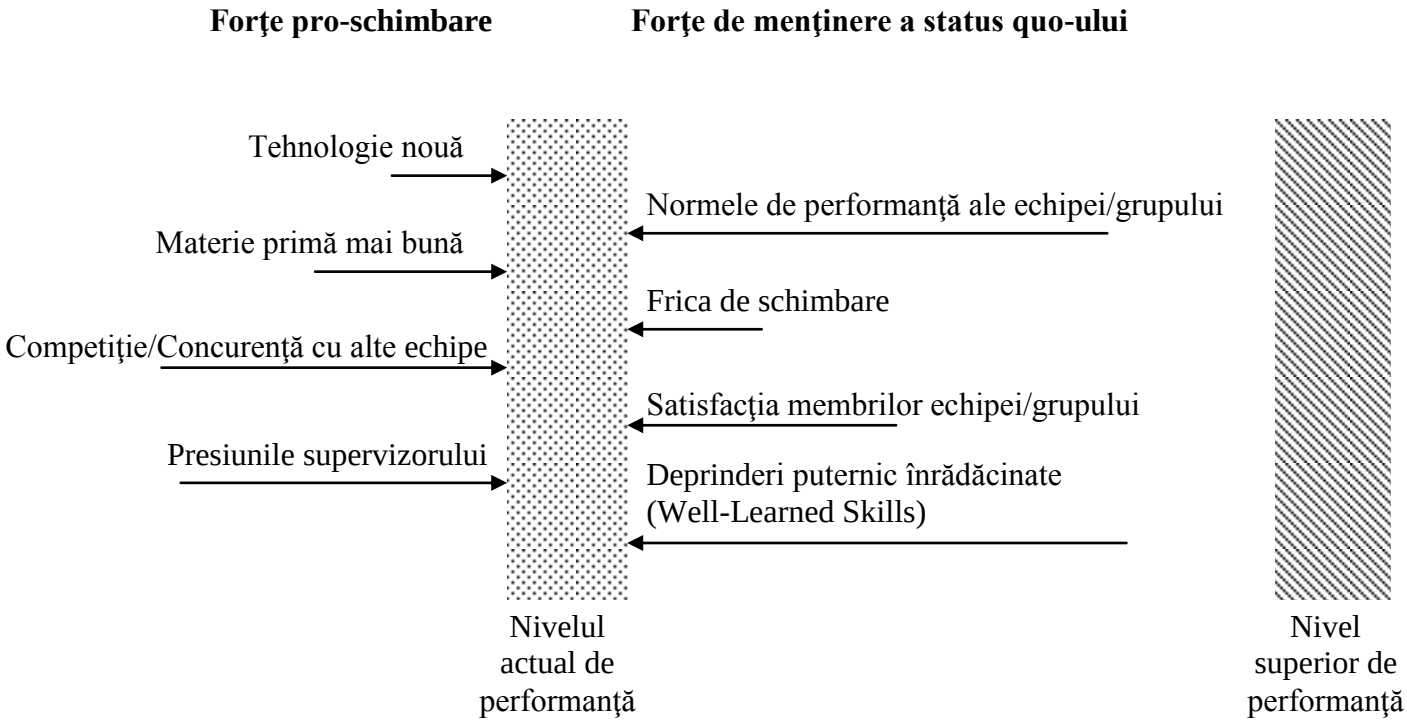


FIGURA 3. 2. ANALIZA CÂMPULUI DE FORŢE ÎN PROBLEMA PERFORMANŢELOR UNEI ECHIPE DE LUCRU (Huse şi Cummings, 1985, p. 73)

În acest caz informaţia poate fi colectată printr-un interviu de grup în care membrii să fie solicitaţi să identifice factorii de menţinere a nivelului actual de performanţă şi pe cei care ar putea determina un nivel superior de performanţă. Mai mult decât atât, li se solicită să evalueze şi puterea fiecărui factor-forţă în parte, valoarea medie a evaluării fiind reprezentată în schema de mai sus prin săgeţi de lungimi diferite. Se evidenţiază astfel două forţe mai puternice favorabile creşterii nivelului de performanţă (competiţia/concurenţa cu alte echipe care desfăşoară activităţi similare şi presiunile supervizorului) şi două forţe mai puternice de menţinere a nivelului actual de performanţă (normele de performanţă ale echipei/grupului şi deprinderi puternic înrădăcinate (Well-Learned Skills)). Conform concepţiei lui Lewin, în această situaţie eforturile ar trebui îndreptate spre reducerea forţelor de rezistenţă la schimbare (cele de menţinere a status quo-ului), întrucât această strategie ar conduce la reducerea tensiunilor şi conflictelor

care ar putea apărea mai degrabă dacă eforturile ar fi orientate spre amplificarea forţelor favorabile schimbării.

Un alt model specific de analiză a datelor în cadrul unui proiect/program de schimbare/dezvoltare organizaţională este propus de Eugen Burduş în lucrarea *Managementul schimbării organizaţionale* (Burduş, 2000, p. 97) şi poartă denumirea de ***arbore al conexiunilor „cauză-efect”***. Exemplul oferit de Eugen Burduş provine din sectorul privat dar, dincolo de inconvenientul de a se ocupa de un simptom semnificativ inexistent în sectorul public şi anume profitul, el este binevenit pentru că ne oferă o imagine deosebit de complexă a potenţialului acestei metode.

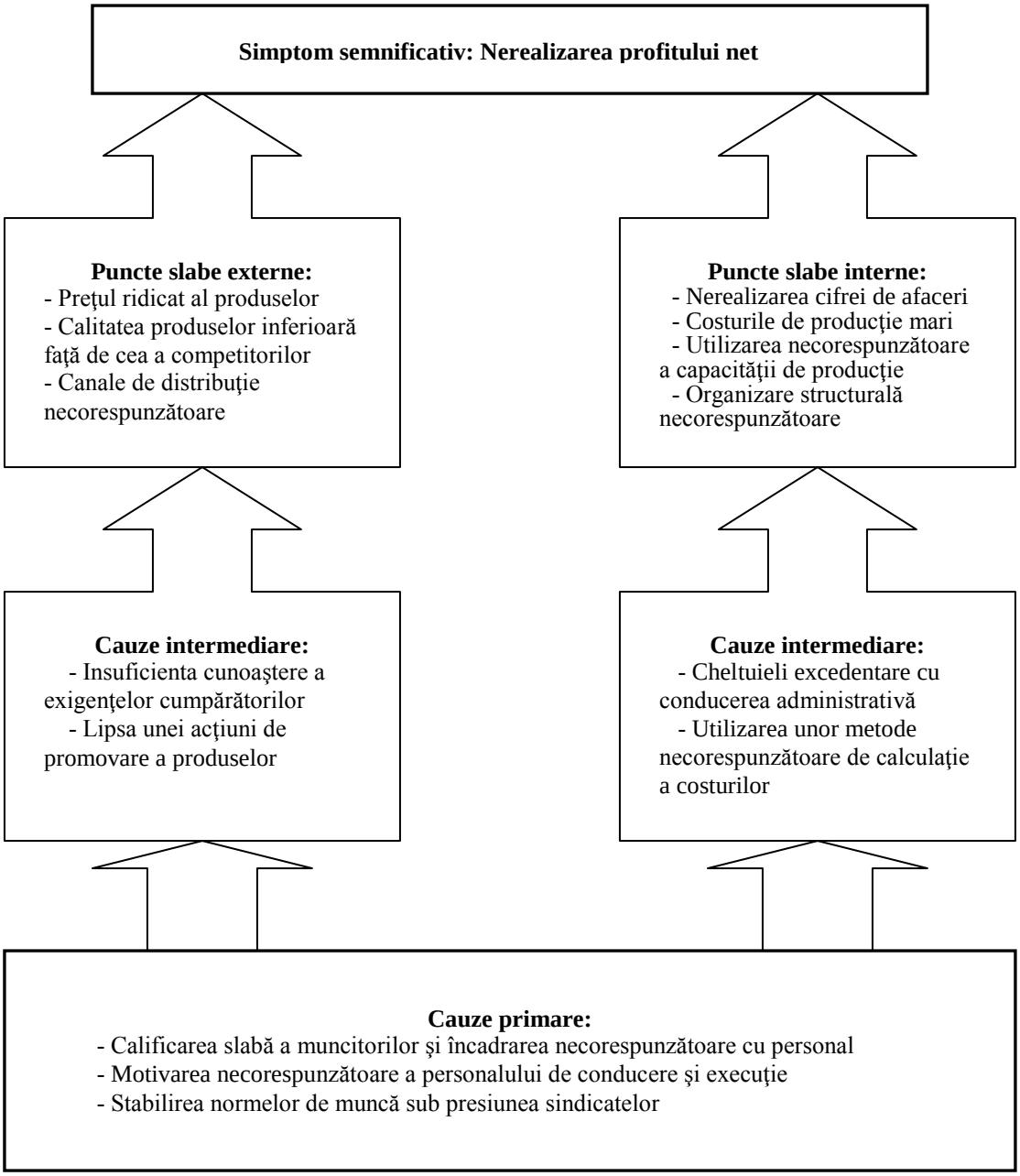

Simptom semnificativ: Nerealizarea profitului net
Puncte slabe externe:
- Preţul ridicat al produselor
- Calitatea produselor inferioară faţă de cea a competitorilor
- Canale de distribuţie necorespunzătoare
Puncte slabe interne:
- Nerealizarea cifrei de afaceri
- Costurile de producţie mari
- Utilizarea necorespunzătoare a capacităţii de producţie
- Organizare structurală necorespunzătoare
Cauze intermediare:
- Insuficienta cunoaştere a exigenţelor cumpărătorilor
- Lipsa unei acţiuni de promovare a produselor
Cauze intermediare:
- Cheltuieli excedentare cu conducerea administrativă
- Utilizarea unor metode necorespunzătoare de calculaţie a costurilor
Cauze primare:
- Calificarea slabă a muncitorilor şi încadrarea necorespunzătoare cu personal
- Motivarea necorespunzătoare a personalului de conducere şi execuţie
- Stabilirea normelor de muncă sub presiunea sindicatelor

FIGURA 3. 3. ARBORELE CONEXIUNILOR „CAUZĂ-EFECT” (Burduş, 2000, p. 97)

Remarcăm că modelul exemplificat mai sus porneşte de la un ***simptom semnificativ*** şi identifică într-o succesiune inversă succesiunii tradiţionale liniare cauză-efect ***puncte slabe*** şi ***cauze intermediare*** (de provenienţă diferită, *internă* şi *externă*), conducând în final la ceea ce reprezintă principala provocare în cadrul etapei diagnostice şi anume identificarea ***cauzelor primare*** ale simptomului semnificativ. Remarcăm de asemenea că în exemplul dat avem de-a face cu un ***simptom semnificativ negativ*** dar există şi situaţii în care avem un ***simptom semnificativ pozitiv,*** iar atunci modelul ne va ajuta să identificăm în primul rând ***puncte forte*** în locul celor ***slabe***.

Feedback-ul datelor (rezultatelor diagnozei)

Această ultimă etapă legată de activităţile de colectare şi analiză a informaţiilor şi datelor este foarte importantă pentru că de modul în care este ea realizată depinde succesul intervenţiilor al căror scop este obţinerea schimbării dorite în interiorul organizaţiei.

După cum ne arată schema logică de mai jos, realizarea feedback-ului datelor obţinute prin analiza diagnostic conduce (sau nu o face) la schimbarea dorită, implicând câteva elemente suplimentare din cadrul organizaţiei: structuri, procese şi energie (Huse şi Cumings, 1985, pp. 76-77). Dacă primele două elemente ne sunt destul de clare, mai rămâne să-l lămurim pe cel de-al treilea. Energia, în contextul problematicii dezvoltării organizaţionale şi a managementului schimbării, se referă la resursa umană implicată care poate furniza, atunci când este bine condusă şi administrată, un valoros potenţial volitiv sau intenţional ce poate fi fructificat cu ajutorul unui impuls dat pentru a se îndrepta într-o anumită direcţie. Corectitudinea sau incorectitudinea acestei direcţii depinde de competenţa şi experienţa celor care răspund de implementarea unui asemenea program de dezvoltare/schimbare organizaţională şi, nu în ultimul rând, de modul în care reuşesc să fructifice acest întreg proces de feedback.

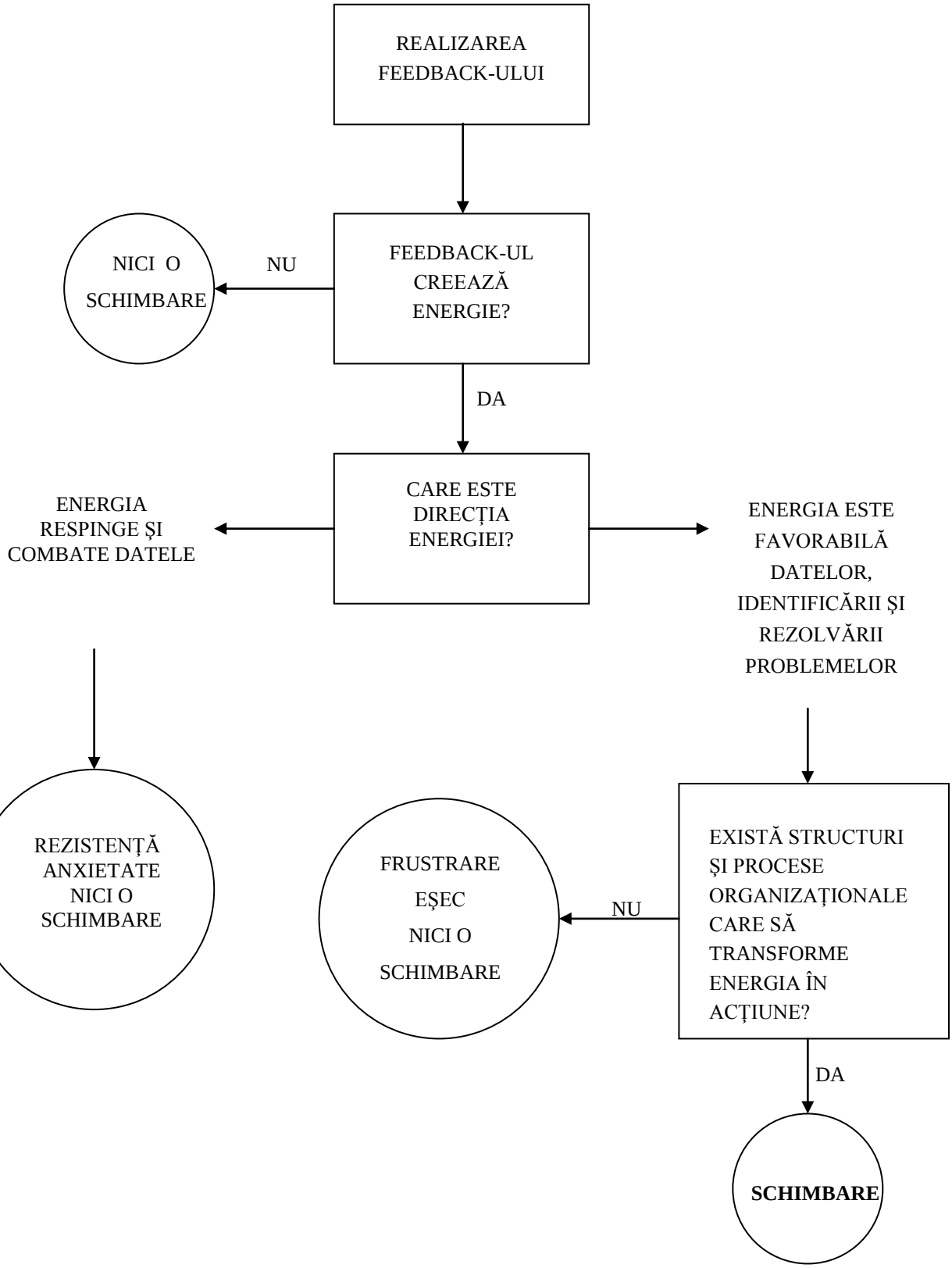

REALIZAREA FEEDBACK-ULUI
FEEDBACK-UL CREEAZĂ ENERGIE?
NU
NICI O SCHIMBARE
DA
CARE ESTE DIRECȚIA ENERGIEI?
ENERGIA RESPINGE ȘI COMBATE DATELE
ENERGIA ESTE FAVORABILĂ DATELOR, IDENTIFICĂRII ȘI REZOLVĂRII PROBLEMELOR
REZISTENȚĂ ANXIETATE NICI O SCHIMBARE
FRUSTRARE EȘEC NICI O SCHIMBARE
NU
EXISTĂ STRUCTURI ȘI PROCESE ORGANIZAȚIONALE CARE SĂ TRANSFORME ENERGIA ÎN ACȚIUNE?
DA
SCHIMBARE

FIGURA 3. 4. EFECTE POSIBILE ALE FEEDBACK-ULUI DIAGNOSTIC (Huse şi Cummings, 1985, p. 77)

Efectul feedback-ului depinde de doi factori majori: conţinutul informaţional şi procesul de comunicare a datelor (Huse şi Cummings, 1985, pp. 76-79).

CONŢINUTUL (informaţional)

Este necesar să aibă următoarele opt proprietăţi, el trebuind să fie:

1. **Relevant** (proprietate ce se obţine în primul rând prin includerea managerilor şi a angajaţilor reprezentanţi ai organizaţiei în activitatea de culegere a datelor);

2. **Inteligibil** (condiţie îndeplinită prin utilizarea cât mai frecvent posibil a graficelor şi schemelor);

3. **Descriptiv** (se referă la faptul că datele comunicate trebuie să fie legate de comportamente reale; în acest sens este indicată utilizarea exemplelor şi a ilustraţiilor);

4. **Verificabil** (se referă la acurateţe şi validitate; de exemplu, explicarea eşantionului utilizat sau a distribuţiei de frecvenţă);

5. **Limitat (Restrâns)** (dacă nu se respectă această condiţie, se poate ajunge la o supraîncărcare a angajaţilor cu informaţie, cu efecte negative asupra acţiunilor ulterioare);

6. **(Să aibă) Impact** (datele să fie restrânse şi focalizate pe problemele pe care oamenii le pot stăpâni, le pot schimba);

7. **Comparativ** (când este posibil, să se utilizeze puncte de referinţă pentru situarea grupului vizat într-un context mai larg);

8. **Nefinalizat** (datele comunicate nu constituie un scop în sine, ci un stimul de acţiune, un punct de pornire pentru discuţii, diagnoze suplimentare (dacă este cazul) şi rezolvarea problemelor).

PROCESUL (de comunicare a datelor obţinute prin diagnoză)

Acesta se realizează în cadrul unor întâlniri, şedinţe sau serii sau sesiuni de întâlniri şi şedinţe.

Huse şi Cummings subliniază şase principale caracteristici ale acestui proces:

1. Motivarea puternică a tuturor membrilor organizaţiei implicaţi în proiect/program de a utiliza datele ce le sunt comunicate (în mod surprinzător, sunt invocate atât stimulentele cât şi metodele coercitive pentru respectarea acestei condiţii);

2. Asigurarea asistenţei în utilizarea datelor;

3. Structurarea întâlnirilor (altfel poate apărea pericolul transformării într-un haos general);

4. Asigurarea unei componenţe adecvate (a grupului de discuţii care e indicat să fie compus din indivizi cu probleme comune sau similare, fie că sunt membri ai aceleaşi echipe, fie că fac parte din echipe diferite);

5. Asigurarea unei puteri adecvate (a membrilor grupului) (identificarea şi clarificarea distincţiei dintre problemele pe care aceştia le pot schimba, cele pentru care pot face recomandări şi cele asupra cărora nu au control; dacă puterea tinde spre zero, apare pericolul transformării discuţiilor în simple exerciţii abstracte);

6. Asigurarea asistenţei procesului în sine (printr-un consultant sau un membru competent al grupului).

Cap. 4. INTERVENŢIILE ÎN PROGRAMELE DE MANAGEMENT AL SCHIMBĂRII ŞI DE DEZVOLTARE ORGANIZAŢIONALĂ

Intervenţiile sunt "seturi de activităţi structurate în care anumite componente organizaţionale (grupuri ţintă sau indivizi) sunt angajaţi în îndeplinirea uneia sau mai multor sarcini ce au ca scop îmbunătăţirea organizaţională sau dezvoltarea individuală" (French şi Bell, Jr., 1999, p. 145).

Pentru implementarea intervenţiilor de dezvoltare sau schimbare organizaţională, Wendell şi French propun luarea în calcul a următoarelor condiţii esenţiale (French şi Bell, Jr., 1999, pp. 146-148):

***I. Realizarea unui plan general sau a unei strategii de intervenţie în cadrul oricărui program de dezvoltare sau schimbare organizaţională, care să răspundă unui set minim de întrebări fundamentale precum*:**

1. Ce dorim să realizăm?

2. Care este cel mai adecvat moment, durata optimă şi cea mai potrivită ordine de desfăşurare a intervenţiilor?

3. Ce am învăţat din diagnoză despre obstacole şi bariere, despre dorinţa de schimbare, despre sursele de energie necesare etc.?

***II. Structurarea adecvată a activităţilor*:**

1. pentru a include persoanele relevante, afectate de problema/problemele în cauză;

2. pentru ca persoanele vizate să fie orientate spre problemele şi/sau oportunităţile identificate de consultanţi şi/sau membrii organizaţiei;

3. pentru ca obiectivele şi căile de atingere a lor să fie clare;

4. pentru a garanta o probabilitate mare de obţinere a succesului;

5. pentru a asigura învăţarea practică şi teoretică;

6. pentru ca membrii organizaţiei să fie "descătuşaţi" şi nu anxioşi şi defensivi;

7. pentru ca membrii organizaţiei să înveţe cum să rezolve problemele dar şi "să înveţe cum să înveţe";

8. pentru a se învăţa mai mult, atât despre sarcină (ce trebuie făcut?) cât şi despre proces (cum trebuie făcut?);

9. pentru ca indivizii să fie implicaţi cu întreaga lor personalitate, nu parţial.

***III. Selectarea şi ordonarea corectă a intervenţiilor*:**

1. pentru *maximizarea datelor diagnostice*;

2. pentru *maximizarea eficacităţii* prin ordonarea intervenţiilor astfel încât acţiunile anterioare să contribuie la eficientizarea acţiunilor ulterioare;

3. pentru *maximizarea eficienţei* prin conservarea timpului, energiei şi a banilor;

4. pentru *maximizarea rapidităţii* cu care e obţinută îmbunătăţirea organizaţională;

5. pentru *maximizarea relevanţei*, prima dată efectuându-se intervenţiile cu impact asupra individului şi a culturii organizaţionale şi apoi cele cu impact asupra sarcinilor şi a performanţei;

6. pentru *minimizarea tensiunilor psihologice şi organizaţionale*.

IV. Conştientizarea faptului că intervenţii diferite au dinamici diferite şi produc efecte diferite pentru că se bazează pe mecanisme cauzale diferite. Ţinând cont de acest lucru, Robert Blake şi Jane Mouton au identificat următoarele tipuri de intervenţii (Blake şi Mouton, 1964, pp. 281-283, apud French şi Bell, Jr., 1999, p. 148):

1. *Intervenţii bazate pe discrepanţă* (dintre acţiuni, atitudini etc.);

2. *Intervenţii bazate pe teorie* (cunoştinţe din domeniul ştiinţelor comportamentale utilizate în explicarea comportamentelor din momentul implementării programului);

3. *Intervenţii procedurale* (analiza critică a ceea ce s-a făcut pentru a se vedea dacă s-au folosit cele mai adecvate metode);

4. *Intervenţii relaţionale* (focalizate pe rezolvarea relaţiilor interpersonale cu o încărcătură psihologică negativă);

5. *Intervenţii experimentale* (două planuri de acţiune sunt testate din punctul de vedere al consecinţelor lor, înainte ca o decizie finală să fie luată);

6. *Intervenţii dilematice* (utilizează o dilemă emergentă sau impusă pentru o mai atentă examinare şi identificare a posibilelor soluţii de rezolvare a problemei);

7. *Intervenţii perspectivale* (reorientează atenţia dinspre problemele momentului spre context, spre perspectiva istorică, spre obiectivele propuse pentru viitor, pentru a putea analiza dacă acţiunile prezentului nu au deviat cumva de la ţinta iniţială);

8. *Intervenţii structural-organizaţionale* (solicită examinarea şi evaluarea cauzelor structurale care au condus la ineficienţă organizaţională);

9. *Intervenţii culturale* (se focalizează pe mituri, legende, tradiţii, practici curente – elementele definitorii ale culturii organizaţionale).

În consecinţă, în funcţie de tipul şi natura lor cauzală, de la intervenţii putem să aşteptăm următoarele *rezultate* (French şi Bell, Jr., 1999, pp. 149-150):

1. *Feedback* (se referă la obţinerea de informaţii despre sine, ceilalţi, procese de grup sau dinamică organizaţională, la care individul n-a mai avut acces până în acel moment, informaţii care să contureze o imagine obiectivă a realităţii).

2. *Conştientizarea schimbării normelor socioculturale sau a normelor disfuncţionale actuale* (oamenii tind să se se alinieze noilor "reguli ale jocului" sau să-şi schimbe atitudinea şi comportamentul când sesizează o discrepanţă între ceea ce li se oferă conform condiţiilor şi regulilor prezentului şi ceea ce doresc ei să obţină).

3. *Intensificarea interacţiunii şi a comunicării* (conduc la schimbări în atitudinile şi comportamentele indivizilor şi/sau grupurilor întrucât le permit acestora să verifice cât de compatibili sunt în plan social din punct de vedere al valorilor şi covingerilor specifice).

4. *Confruntare* (se referă la descoperirea şi examinarea diferenţelor de norme, valori, convingeri sau atitudini cu scopul de a elimina obstacolele din calea unei interacţiuni eficiente).

5. *Educare* (în sensul său larg, dezvoltă cunoştinţele (teoretice), aptitudinile, deprinderile (practice), convingerile etc.).

6. *Participare* (creşterea numărului de indivizi implicaţi în rezolvarea problemelor, luarea deciziilor, producerea de noi idei îmbunătăţeşte calitatea deciziilor luate, gradul de acceptare a acestora, nivelul de satisfacţie la locul de muncă etc.).

7. *Creşterea responsabilităţii* (clarificarea responsabilităţilor indivizilor şi monitorizarea activităţii acestora conduc la îmbunătăţirea performanţelor).

8. *Îmbunătăţirea energiei şi a optimismului* (activităţile motivatoare şi mobilizatoare îi determină pe oameni să se îndrepte spre un viitor dezirabil dar şi accesibil în acelaşi timp).

Clasificarea intervenţiilor

Există un număr foarte mare de tipuri de intervenţii. Edgar Huse şi Thomas Cummings ne propun în lucrarea *"Organization Development and Change"* următoarele patru mari categorii în care le cuprind pe cele mai importante, în funcţie de ţintele primare pe care acestea le vizează (Huse şi Cummings, 1985, pp. 82-370):

I. Intervenţiile asupra proceselor interumane – sunt focalizate pe angajaţii din cadrul organizaţiilor şi pe aspectele legate de interacţiunea dintre aceştia, cum ar fi comunicarea, conducerea, rezolvarea problemelor, dinamica grupurilor etc. În această categorie sunt cuprinse următoarele tipuri de intervenţii:

I.1. Grupul–T – se bazează pe o învăţare experimentală, grupul-T de bază presupunând un număr de 10-15 indivizi care nu se cunoşteau între ei până în acel moment şi care, împreună cu instructorul lor, îşi examinează propriile comportamente cât şi pe cele ale celorlalţi în urma interacţiunii lor sociale.

I.2. Consultarea procesuală – se focalizează pe relaţiile interpersonale şi pe dinamica socială ce se manifestă la nivelul echipelor de muncă. Un consultant îi ajută pe membrii echipei să diagnosticheze funcţionarea grupului şi să conceapă soluţii adecvate pentru probleme precum conflictele disfuncţionale, comunicarea defectuoasă sau norme de lucru ineficiente. Scopul este ca cei implicaţi să dobândească competenţele necesare pentru ca singuri să-şi identifice şi să-şi rezolve problemele.

I.3. Intervenţia celei de a treia părţi. Această metodă de schimbare se focalizează pe relaţiile interpersonale disfuncţionale din organizaţii. Conflictele interpersonale pot deriva din probleme strict profesionale cum ar fi neînţelegerile privitoare la metodele de lucru sau din probleme sociale cum ar fi deficienţele comunicaţionale. Intervenţionistul (cea de-a treia parte) îi ajută pe oameni să rezolve conflictele prin metode de tipul negocieriii sau concilierii.

I.4. Activităţi de construire a echipei (Team building). Această intervenţie se focalizează pe creşterea eficienţei echipelor în îndeplinirea sarcinilor de serviciu. Asemenea *consultării procesuale*, diagnostichează procesele de grup şi structurează soluţii pentru rezolvarea problemelor, dar merge ceva mai departe examinând sarcinile grupului, rolurile membrilor echipei şi strategiile de îndeplinire ale sarcinilor de serviciu. Mai mult, intervenţionistul poate oferi consultanţă de specialitate legată de sarcinile grupului.

În aceeaşi categorie a *intervenţiilor asupra proceselor interumane*, dar *la o scară mai largă*, mai sunt cuprinse:

I.5. Feedback-ul cercetării. Constă în colectarea informaţiilor despre organizaţie şi retransmiterea lor către manageri şi angajaţi pentru ca aceştia să-şi poată diagnostica problemele şi să poată dezvolta planuri de acţiune în vederea rezolvării lor. Pentru colectarea datelor se folosesc de obicei chestionarele iar feedback-ul se realizează cel mai adesea începând cu nivelurile superioare ale ierarhiei organizaţionale şi continuând cu cele inferioare.

I.6. Întâlnirile de confruntare organizaţională. Este utilizată mai ales când se înregistrează condiţii de stres accentuat la nivel de organizaţie şi când echipa managerială trebuie să-şi organizeze resursele disponibile pentru rezolvarea unor probleme urgente şi imediate. Metoda are ca scop mobilizarea membrilor organizaţiei pentru identificarea problemelor, stabilirea ţintelor şi trecerea la acţiune. Presupune implicarea mai multor grupuri de angajaţi.

I.7. Relaţiile intergrup. Asemănător intervenţiei celei de a treia părţi, ajută angajaţii la rezolvarea conflictelor, numai că se referă la conflicte între două sau mai multe echipe sau departamente. De obicei, un consultant ajută părţile implicate să identifice cauzele conflictului şi să aleagă cele mai adecvate soluţii de rezolvare a situaţiei, pornind de la soluţiile comportamentale (de ex. reducerea interacţiunilor părţilor implicate până la un minim necesar) şi ajungând până la soluţiile atitudinale (de ex. schimbarea modului de percepţie reciprocă a părţilor implicate).

I.8. Abordările normative. Aceste intervenţii propun o aşa-zisă „cea mai bună soluţie" managerială pentru o organizaţie. Presupun instrumente standardizate de măsurare a practicilor organizaţionale şi proceduri specifice de ajutare a membrilor organizaţiei de a implementa cu succes soluţiile propuse. Două dintre cele mai cunoscute programe de schimbare şi dezvoltare organizaţională sunt *sistemul managerial al lui Rensis Likert* şi *grila de dezvoltare organizaţională a lui Robert Blake şi Jane Mouton*.

II. Intervenţiile tehnostructurale sunt orientate spre raportul dintre angajaţi şi tehnologia şi structurile organizaţionale. *Tehnologia organizaţională* se referă la *metodele de lucru* şi *la fluxul tehnologic* (luate în sensul lor cel mai larg), în timp ce *structurile* se referă la *diviziunea muncii, la ierarhia organizaţională* şi la *designul muncii*. În această categorie intră:

II.1. Diferenţierea şi integrarea. Reprezintă una dintre primele abordări contingente ale designului organizaţional. Diferenţierea se referă la designul departamentelor cuprinse în organizaţie iar integrarea la metodele de coordonare a acestora, ambele fiind raportate la gradul de siguranţă şi stabilitate al mediului în care activează organizaţia.

II.2. Designul structural. Acest program se referă la diviziunea muncii în organizaţii, în general, rezultatul său conducând la trei tipuri de structuri: a. structuri funcţionale care divid organizaţia pe departamente specializate pe sarcini specifice; b. structuri productive cu organizaţii structurate pe departamente sau unităţi de producţie; c. structuri matriceale care stabilesc structura organizaţională combinând departamentele sau unităţile funcţionale cu cele de producţie.

II.3. Organizaţia colaterală. Această intervenţie creează o organizaţie paralelă pe care echipa managerială o poate utiliza pentru a suplini organizaţia formală existentă iniţial. Organizaţiile colaterale au un caracter informal relativ şi încearcă să rezolve problemele pe care organizaţia formală nu reuşeşte să le rezolve.

II.4. Calitatea vieţii profesionale. Reprezintă o categorie mai largă de intervenţii focalizate pe situaţia angajatului în organizaţie şi pe eficienţa organizaţională. Se concentrează în primul rând pe promovarea participării angajaţilor la procesul de luare a deciziilor. Poate include îmbunătăţiri ale designului muncii, ale sistemului de recompense, ale structurii participative, ale mediului şi condiţiilor de lucru (programul zilei de lucru, condiţiile fizice, instrumentele şi utilajele folosite etc.).

II.5. Designul muncii. Acest tip de program este preocupat de structurarea muncii echipelor de lucru dar şi a locurilor de muncă individuale. Presupune o gamă largă de intervenţii, începând cu abordările problemelor sistemelor socio-tehnice şi încheind cu designul echipelor de muncă auto-reglatoare, echipe care pot să-şi adapteze singure propriile comportamente de sarcină cu un control extern limitat. Designul muncii mai include şi încercări de dezvoltare a posturilor (a locurilor de muncă) prin asigurarea pentru angajaţi a unei diversităţi mai mari de sarcini, a unei autonomii mai mari şi a unui feedback îmbunătăţit asupra rezultatelor muncii.

III. Intervenţiile (asupra) managementului resurselor umane se focalizează pe politicile de personal ale organizaţiilor, acordând o atenţie deosebită mecanismelor de integrare a oamenilor în organizaţii. Dintre acestea reţinem:

III.1. Stabilirea obiectivelor. Urmăreşte obţinerea unei mai bune corelări între obiectivele organizaţionale şi cele ale managementului de personal printr-o comunicare îmbunătăţită şi prin stabilirea în comun a obiectivelor de către manageri şi subordonaţi, fie luaţi individual, fie ca grup. Aceştia se întâlnesc în mod regulat pentru a planifica activitatea, a evalua realizările şi pentru a rezolva problemele în vederea atingerii obiectivelor.

III.2. Sistemele de recompense. Se ocupă de conceperea şi de structurarea recompenselor organizaţionale, pentru a îmbunătăţi performanţele şi nivelul de satisfacţie al angajaţilor. Presupune abordări inovatoare ale problemelor legate de salarizare, promovare şi alte tipuri de beneficii cum ar fi vacanţe plătite, sistemele de asigurări suplimentare şi de pensii private etc.

III.3. Planificarea şi dezvoltarea carierei. Se focalizează pe ajutarea oamenilor în alegerea unei cariere şi organizaţii adecvate lor şi pentru atingerea obiectivelor referitoare la cariera profesională. În general se adresează managerilor şi personalului de specialitate (calificat) şi urmăreşte îmbunătăţirea calităţii vieţii lor profesionale.

III.4. Managementul stresului. Acest tip de program doreşte să ajute membrii organizaţiei să facă faţă cu bine consecinţelor disfuncţionale ale stresului la locul de muncă. Îi susţine pe manageri în eforturile de reducere a surselor de stres precum conflictele de rol (sarcini conflictuale de serviciu) şi ambiguităţile de rol (sarcini de serviciu neclare). Propune metode de reducere a simptomelor specifice stresului cum ar fi stările de anxietate sau cele hipertensive.

IV. Intervenţiile strategice sunt orientate spre strategia generală a organizaţiei, spre modul în care aceasta îşi utilizează resursele pentru a câştiga o poziţie avantajoasă în mediul în care îşi desfăşoară activitatea. Această categorie include următoarele tipuri de intervenţii:

IV.1. Planificarea sistemelor deschise. Această metodă ajută organizaţiile şi/sau subunităţile acestora în a-şi evalua în mod sistematic relaţiile cu mediul şi în planificarea îmbunătăţirii relaţiilor cu acesta.

IV.2. Cultura corporatistă. Se focalizează asupra susţinerii organizaţiilor în dezvoltarea unor culturi (valori, convingeri, norme) adecvate atât propriilor strategii cât şi mediilor în care funcţionează. Îşi concentrează eforturile spre dezvoltarea unei puternice culturi corporatiste care să-i determine pe membrii organizaţiei să-şi orienteze eforturile în aceeaşi direcţie.

IV.3. Managementul schimbării strategice. Această intervenţie presupune o schimbare la nivelul întregii organizaţii, în special ca răspuns la nesiguranţa mediului în care activează sau la schimbări ale acestuia. Implică modificarea a trei sisteme organizaţionale: *tehnic, politic* şi *cultural*. Eforturile se concentrează înspre corelarea sistemelor între ele şi a acestora cu mediul extern.

Cap. 5. DEFINIŢII CONCEPTUALE ALE MĂSURĂRII PERFORMANŢEI

5. 1. DEFINIREA CONCEPTULUI DE PERFORMANŢĂ

La modul general, C. Bourguignon (Bourguignon, 1995), consideră că performanţa este unul dintre acele „cuvinte potrivite" în care fiecare plasează concepte astfel încât acestea, corespunzător aşezate, lasă pe seama contextului definirea înţelesului.

Din punct de vedere al înţelesului, termenul de „performanţă", aşa cum apare el definit în dicţionarele limbilor engleză, franceză şi română se leagă mai mult de ideea de rezultat, obiectiv atins, calitate şi mai puţin de evidenţierea aspectelor economice sau de eficienţă sau de rezultatele economice înregistrate de diferite organizaţii (Mayer & Gupta, 1994). Etimologic cuvântul provine din francezul „performance". De altfel, unii autori (Anderson & Fagerhaug, 2003), consideră că termenul de performanţă îşi are originea în epoca feudală, acest cuvânt însemnând „a juca, a interpreta sau a desfăşura o acţiune (la modul general) în domeniul teatrului sau al artelor".

Dicţionarul explicativ al limbii române defineşte performanţa ca: 1. rezultat deosebit de bun obţinut de o persoană într-o competiţie sportivă, 2. succes deosebit obţinut într-un domeniu de activitate, 3. *tehn* indice calitativ de funcţionare sau randament (al unui motor, sistem tehnic, al unei maşini unelte etc.). În acest sens, specialistul While Baird (Baird, 1986) vede performanţa ca „o acţiune orientată (care trebuie exprimată printr-un verb sau un substantiv) prin care se desemnează un eveniment, ambele putând fi înţelese ori interpretate în termeni de acţiune (obţinerea unei acţiuni), ori în termeni de cuantificare a rezultatelor unui eveniment."

De asemenea Corvellec H. (Corvellec, 1995) este şi el de părere că termenul de performanţă poate simultan să se refere la o acţiune, la un rezultat al unei acţiuni şi/sau la gradul de evidenţiere a succesului unei acţiuni în comparaţie cu alte acţiuni.

Totuşi rareori sunt situaţiile în care acest concept este definit precis sau explicat de către specialişti, chiar dacă numeroase lucrări ştiinţifice şi articole tratează ca subiect principal tocmai conceptul de performanţă (Neely, 2006).

Probabil că acest lucru se explică prin imposibilitatea delimitării clare a sferei noţiunii de performanţă cu aplicaţii în ştiinţa socială sau economică, lucru demonstrat şi de exemplele de definiţii date mai sus al căror grad de generalitate este grăitor în acest sens.

Din perspectiva definiţiilor enunţate, performanţa înseamnă:

- Ceea ce fac sau produc oamenii sau maşinile;
- Modalitatea în care cineva sau ceva acţionează, prezintă sau funcţionează;
- Prezentare sau acţiune de orice natură efectuată de oameni, maşini;
- Executarea unor ceremonii ori prezentarea unor spectacole sau participarea la o întrecere;
- Maniera în care/eficienţa cu care ceva se produce sau reacţionează în funcţie de scopurile propuse;

- Ceva măsurabil prin intermediul fie a unui număr fie prin intermediul unei expresii care permite comunicarea;
- A desăvârşi şi termina ceva având o intenţie specifică;
- Rezultatul unei acţiuni;
- Abilitatea de a desăvârşi/ potenţialul de creare a valorii (satisfacţia clienţilor poate fi privită ca o măsurare a potenţialului unei organizaţii privitor la clienţii din viitor);
- Compararea unor rezultate pe baza unor referinţe sau norme (proceduri) selectate sau impuse;
- Surprinderea rezultatelor raportate la aşteptări.

Realizarea performanţei constituie unul dintre obiectivele organizaţiei de natură generală, pentru că prin el se rezolvă obiective secundare subsumate acestuia şi în acelaşi timp reprezintă mijlocul de atingere a obiectivului major al organizaţiei. În acest sens, anumiţi specialişti definesc performanţa ca fiind asigurarea viabilităţii firmei în condiţii de competiţie internă şi internaţională, cu respectarea restricţiilor impuse de dezvoltarea durabilă (Gheorghiu & Ionescu, 2002).

Noţiunea de performanţă este o noţiune utilizată adesea pentru aluziile metaforice pe care le conţine; performanţa organizaţională arată capacitatea individului de a progresa, graţie eforturilor constante. O performanţă nu este bună sau proastă în sine. Acelaşi rezultat poate fi considerat ca o bună performanţă dacă obiectivul este modest sau o proastă performanţă dacă obiectivul este ambiţios.

După cum performanţa sportivă se apreciază în raport de scopul pe care şi l-a fixat atletul, prin referinţă sau raportare externă (concurenţii săi, un record mondial) sau internă (o performanţă precedentă), performanţa organizaţională este în funcţie de obiectivele organizaţiei şi de referinţele sale externe sau interne. Performanţa este deci, întotdeauna rezultatul sau produsul unei comparaţii.

Prin urmare se poate concluziona că a fi performant înseamnă a realiza sau a depăşi obiectivele propuse.

Această definiţie relevă faptul că: performanţa depinde de o referinţă – obiectiv sau scop; performanţa este multidimensională atunci când scopurile sunt multiple; performanţa este un subansamblu al acţiunii; performanţa este subiectivă pentru că este produsul operaţiei, prin natură subiectivă, care constă în a apropia o realitate de o dorinţă.

De asemenea această definiţie dată performanţei pare incompletă deoarece ea se limitează la a defini caracteristicile performanţei fără să caute un mijloc operaţional.

Într-o altă abordare, performanţa (Niculescu & Lavalette, 1999) reprezintă, în fapt, *realizarea obiectivelor organizaţionale indiferent de natura şi varietatea lor*. Pe de altă parte, vorbind despre performanţă, Niculescu (2003) defineşte o serie de trăsături caracteristice şi definitorii ale conceptului de performanţă. Astfel, în opinia lui trăsăturile conceptului de performanţă sunt:

- *universalitatea*. Termenul de performanţă se foloseşte în toate domeniile economice, pentru a caracteriza rezultatele unui anumit tip de activitate. Performanţa economică este o modalitate universală de exprimare a excelenţei economice, sub diferitele ei aspecte;
- *concreteţea*. În domeniul economic performanţa este un termen măsurabil prin diverşi indicatori.

Caracterul abstract nu este specific domeniului economic decât în situaţia când se fac aprecieri generale, la nivel macroeconomic, fără fundamentare analitică pe indicatori. Acest lucru este firesc, câtă vreme concretizarea şi generalizarea sunt două operaţii logice de sens opus; concretizarea este specifică analizei, iar generalizarea urmează concretizării şi se întemeiază pe ea;

- *cuantificarea personalizată pentru fiecare domeniu economic în parte.* Există o varietate de modalităţi de cuantificare a performanţei economice. În funcţie de modalitatea aleasă – fizic şi/sau valoric – fiecărui domeniu economic trebuie să îi corespundă indicatori proprii de măsurare;
- *cuantificarea personalizată pentru fiecare domeniu economic în parte.* Există o varietate de modalităţi de cuantificare a performanţei economice. În funcţie de modalitatea aleasă – fizic şi/sau valoric – fiecărui domeniu economic trebuie să îi corespundă indicatori proprii de măsurare.
- *raportarea la un referenţial*. Cunoaşterea nivelului performanţei unei organizaţii se face prin compararea valorii rezultatului obţinut cu o valoare prestabilită, care constituie obiectivul de atins sau prin compararea cu rezultatele agenţilor economici ce activează în acelaşi sector.

În prezent specialiştii Niculescu şi Lavalette (1999) definesc performanţa economică a unei întreprinderi industriale ca reprezentând echilibrul instabil rezultat din evoluţia cuplului eficacitate - productivitate. Eficacitatea întreprinderii este cea care generează productivitatea ei. Această ordine operaţională are caracter absolut, deoarece se impune ca o condiţie necesară realizării progresului economic.

Aşadar, ca şi formulă, performanţa se prezintă astfel:

PERFORMANŢA ECONOMICĂ = Eficacitate + Productivitate

Eficacitatea desemnează nivelul de operaţionalitate obţinut de organizaţie prin identificarea, exploatarea şi gestionarea resurselor sale de dezvoltare, interne şi externe, satisfăcând cât mai bine aşteptările partenerilor săi – clienţi, furnizori, acţionari, creditori, etc. Eficacitatea reprezintă raportul dintre rezultatele obţinute şi rezultatele aşteptate de partenerii externi ai întreprinderii menţionaţi anterior.

Productivitatea este condiţionată de factori endogeni întreprinderii, fiind expresia funcţionării interne a acesteia. În acest sens, productivitatea se poate exprima ca raport între rezultatele operaţionale şi mijloacele folosite.

Întreprinderea este eficace când este capabilă să identifice şi să controleze interacţiunea dintre sursele sale interne şi externe de dezvoltare, în condiţii de satisfacere optimă a aşteptărilor partenerilor externi (clienţi, furnizori, acţionari, creditori, etc.). Se poate întâmpla ca organizaţia să fie productivă, dar să nu atingă eficacitatea economică, în sensul definiţiei anterioare.

5. 2. MODELUL CAUZAL AL PERFORMANŢEI

Pentru explicarea a ceea ce înseamnă performanţa, din punct de vedere al procesului de evidenţiere a rezultatelor obţinute sau a modului în care s-au desfăşurat anumite acţiuni, M. Lebas (1995) propune un model cauzal al performanţei, model care leagă „acţiunile prezente" de „rezultatele viitoare" şi care încercă să privească şi să explice termenul de performanţă din perspectiva a trei dimensiuni generice, legate cauzal între ele (fig. 5. 1):

- rezultate;
- procese;
- fundamente.

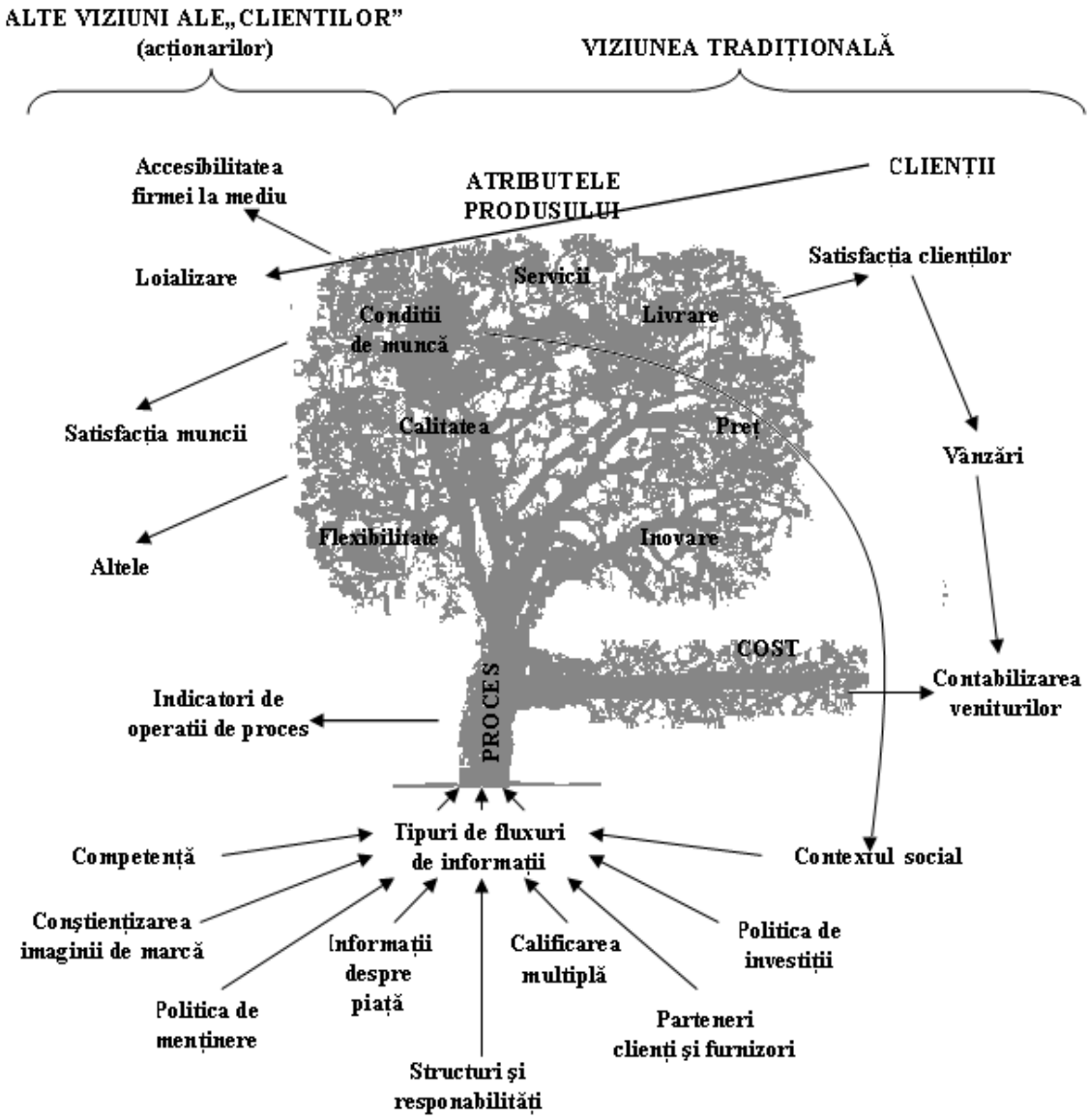


FIGURA 5. 1. REPREZENTAREA GRAFICĂ A MODELULUI CAUZAL AL PERFORMANŢEI
(Adaptare după: M. Lebans, 1995, p. 74)

Acest model, ilustrează extrem de edificator modul în care organizaţia trece prin procesul de creare a performanţelor sale, surprinzând procesul complex şi schimbător pe care îl comportă conceptul de performanţă.

Potrivit modelului, rezultatele şi ieşirile (output) unei organizaţii se pot împărţi în două mari categorii, şi anume: conceptualizările tradiţionale şi alte conceptualizări.

Dintre conceptualizările tradiţionale ale rezultatelor se numără contabilizarea veniturilor, în timp ce în categoria „alte conceptualizări" intră de exemplu „accesibilitatea la mediu a firmei", „climatul social", „satisfacţia muncii", toate acestea având o valoare în funcţie de tipurile şi grupurile de acţionari sau grupurile interesate (stakeholders).

Rezultatele apar în această viziune ca atribute ale produselor sau serviciilor şi care constituie, ca şi analogie, fructele unui copac. Aceste atribute trebuie privite ca elemente ale produselor care constituie o valoare pentru clienţi. Printre aceste atribute evident se pot enumera: preţul, calitatea şi serviciile, dar pot fi incluse şi alte elemente cum ar fi condiţiile de muncă, inovaţie sau flexibilitate.

Trebuie amintit faptul că aceste atribute pot fi privite, în fapt, ca bază pentru satisfacţia clienţilor sau satisfacţia acţionarilor în general, fiind în fapt rezultatul proceselor de muncă şi acţiune ale organizaţiilor.

Continuând analogia cu un copac aceste procese constituie trunchiul copacului care este performanţa.

Calitatea procesului care generează performanţa îşi are originea, sau mai bine spus, depinde de tipurile şi fluxurile de informaţii generate de organizaţie. Aceste informaţii care nu sunt vizibile putând fi considerate "solul" copacului numit performanţă.

Printre aceste tipuri de fluxuri de informaţii se pot enumera: competenţa, politica de investiţii, nivelul responsabilităţilor, informaţii despre piaţă, imaginea mărcii produselor, tipul de strategie, tipul de relaţie dintre clienţi şi furnizori, toate acestea fiind greu de cuantificat şi monitorizat prin procese de contabilizare sau sisteme de control.

Prin urmare, conform modelului cauzal, procesul de apariţie şi de generare a performanţei unei organizaţii este un proces complex în care rezultatele, adesea, nu apar întâmplător ci mai degrabă ca urmare a unor acţiuni şi nu în acelaşi timp.

În cazul analogiei cu un copac, performanţa ca şi rezultatele apar ca fructele unui copac. Însă, precum în natură, pentru a putea culege fructe, ele trebui mai întâi să apară şi să se dezvolte, să se hrănească pe baza substanţelor din sol, substanţe care sunt, în cazul organizaţiilor, tipurile de informaţii. Hrana acestor fructe este transmisă prin intermediul trunchiului şi ramurilor acestui copac, adică prin intermediul proceselor şi activităţilor.

Importanţa acestui model cauzal al performanţei rezidă în faptul că acesta încearcă să explice caracterul complex al conceptului de performanţă, ţinând cont de elementele şi legăturile cauzale care se

stabilesc în procesul de generare a performanţei. În această viziune, performanţa apare ca fiind rezultatul conştient al proceselor şi activităţilor din organizaţie şi care îşi iau seva, asemenea fructelor unui copac, din solul reprezentat de tipurile şi fluxurile de informaţii ale organizaţiei.

5. 3. DEFINIREA MĂSURĂRII PERFORMANŢEI

Dacă definirea conceptului de performanţă comportă anumite greutăţi care reclamă o diversitate de definiţii, acelaşi lucru se poate spune şi despre termenul de „măsurare a performanţei".

De altfel, măsurarea performanţelor este o temă care, deşi este frecvent discutată pe plan mondial, rareori este definită.

În acest sens, vorbind despre măsurarea performanţei, M. Bourne şi A. Neely (2003) consideră că de-a lungul timpului s-au agregat o mulţime de definiţii şi interpretări, în timp ce M. Power (1997) consideră că această temă a devenit o obsesie pentru practicieni şi cei responsabili cu luarea deciziei, obsesia materializându-se prin dorinţa exagerată pentru cuantificare.

În literatura de specialitate, măsurarea performanţei este privită şi definită prin prisma următoarelor perspective:

a) măsurarea performanţelor descrisă la modul general, privită ca şi proces de măsurare a unor rezultate;
b) măsurarea performanţelor văzută din perspectiva asigurării eficienţei şi eficacităţii;
c) măsurarea performanţelor ca şi instrument necesar evidenţierii anumitor aspecte economice;

Prima perspectivă cuprinde categoria de specialişti, care pornind de la premisa că măsurarea performanţelor are mai multe înţelesuri, definesc acest termen la modul general, ceea ce înseamnă practic a măsura performanţa – legat de ideea de proces îndreptat spre evidenţierea rezultatelor, fără a intra în aspectele specifice.

Astfel, la modul general, H.P. Hatry (2006) defineşte măsurarea performanţei ca un proces îndreptat spre asigurarea periodică de informaţii valide despre indicatorii de performanţă ai rezultatelor şi ieşirilor (output).

Totodată, vorbind de măsurarea performanţelor în sectorul public, T.H. Poister (2003) consideră şi el că măsurarea performanţelor, la modul general, se poate descrie ca un proces de definire, monitorizare şi utilizare regulată a unor indicatori obiectivi, care arată nivelul de performanţă a organizaţiei sau programului.

Tot în prima categorie de definiţii intră şi enunţul dat de A.M. Ghalayini şi J.S. Noble (1996), care consideră că măsurarea performanţei este un proces de măsurare, cu caracter regulat, a rezultatelor şi care se bazează pe folosirea unui set multidimensional de indicatori spre a evidenţia performanţa.

La a doua perspectivă subscriu specialişti care consideră că măsurarea performanţei se leagă de conceptele de eficienţă şi eficacitate, definind măsurarea performanţei ca (Neely et al., 1995):

- un proces de cuantificare a eficienţei şi eficacităţii unei acţiuni;

- măsurătoare folosită pentru a evidenţia gradul de eficienţă a unei acţiuni;
- un set de măsurători şi indicatori necesari cuantificării, atât a eficienţei cât şi a eficacităţii unei acţiunii;

Cea de-a treia categorie de specialişti, referindu-se la măsurarea performanţei, definesc acest termen din perspectiva domeniilor economice unde se doreşte a fi evidenţiată performanţa unei organizaţii, respectiv din perspectiva scopurilor la care ajută măsurarea performanţei, considerând măsurarea performanţei ca un instrument necesar furnizării de informaţii factorilor de decizie.

În acest sens, Bruce Clark (Neely, 2003) consideră că măsurarea performanţei, privită din perspectiva marketingului, este un instrument menit a cuantifica şi a evalua nivelul de satisfacţie al clienţilor unei organizaţii precum şi a compara organizaţia cu organizaţii concurente din perspectiva unor anumitor criterii de piaţă.

De asemenea, sub aspectul financiar-contabil, măsurarea performanţei este privită ca un instrument al managementului financiar, îndreptat spre a furniza informaţii financiare şi de a evidenţia rezultatele financiare ale organizaţiei dorite sau preconizate de către acţionari (stakeholders), performanţele financiare ale unei organizaţii, în opinia lor, fiind principalul obiectiv al măsurării performanţei.

Interesante sunt punctele de vedere ale lui Michel Labans şi Ken Euske (Neely, 2006) referitor la definirea măsurării performanţei, aceştia fiind de părere că, din punct de vedere managerial, acest termen desemnează „suma tuturor proceselor care conduc managerii să întreprindă o acţiune potrivită şi necesară în prezent care are să creeze şi să conducă la o organizaţie activă şi cu rezultate ridicate în viitor”.

5. 4. ISTORIA ŞI EVOLUŢIA MĂSURĂRII PERFORMANŢEI

Măsurarea performanţelor, este considerată de anumiţi specialişti, ca având rădăcinile în sistemele timpurii de evidenţiere contabilă. În acest sens, H.T. Johnson (1981) citează sistemul contabil folosit de casa De Medici ca un excelent exemplu de măsurare a performanţelor în perioada pre-industrială, sistemul contabil folosit asigurând o bună evidenţiere a costurilor şi a produselor tranzacţionate, precum şi a veniturilor şi profiturilor înregistrate de pe urma tranzacţionării, fără a recurge la anumite tehnici sofisticate cum ar fi analiza şi calculaţia de cost.

Totuşi, majoritatea specialiştilor consideră că adevărata istorie a măsurării performanţei apare odată cu revoluţia industrială (începutul secolului XIX), şi trecerea de la producţia şi comercializarea mărfurilor manufacturate individual la producţia de serie.

Vorbind despre evoluţia măsurării performanţei, B. Anderson si T. Fagerhaug (2003) consideră că măsurarea performanţei începe odată cu perioada industrială şi odată cu apariţia conceptelor de productivitate şi de măsurare a productivităţii.

În opinia lor, o lungă perioadă (perioada anilor 1900 – 1980) cei doi termeni, respectiv performanţă şi productivitate, au fost consideraţi sinonimi, în ciuda unor înţelesuri diferite pe care le comportă termenul de productivitate faţă de termenul de performanţă în anumite contexte şi situaţii.

La modul general, la fel ca şi termenul de performanţă, şi productivitatea exprimă de fapt, evident într-o formă sau alta, gradul de eficienţă al unui proces, activitate sau organizaţie. De altfel, ca şi definiţie generală, productivitatea exprimă eficienţa utilizării forţei de muncă şi a maşinilor, fiind de multe ori exprimată în termeni financiari, lucru care facilitează o mai bună înţelegere şi interpretare a acestui termen (Naghi şi Stegerean, 2004).

Tot referitor la evoluţia măsurării performanţelor, T.D. Fry şi J.F. Cocs (1989) sunt de părere, în studiile lor referitoare la performanţă, că, începând cu perioada interbelică, se pun bazele metodelor tradiţionale de măsurare a performanţelor, metode bazate numai pe evidenţierea contabilă şi financiară a rezultatelor firmelor (evidenţiind numai câştigurile imediate ale firmelor), fiind concentrate asupra evaluării rezultatelor obţinute în trecut de departamentelor interne ale organizaţiei.

O perioadă semnificativă în evoluţia conceptelor de performanţă şi de măsurare a performanţelor unei organizaţii o constituie perioada anilor 1980-1995.

Odată cu dezvoltarea industrială şi apariţia unei concurenţe acerbe pe pieţele de desfacere, simpla evidenţiere contabilă a rezultatelor financiare şi a costului de producţie nu mai constituie surse de încredere necesare menţinerii firmelor pe piaţă şi asigurării succesului viitor al acestora. Evaluarea succesului organizaţiilor numai din perspectiva productivităţii nu mai poate fi considerată unicul criteriu care să explice succesul sau insuccesul firmelor pe piaţă.

De altfel la începutul anilor 1981, O.W. Wight remarca faptul că succesul firmelor japoneze ca şi organizaţii s-ar datora, în principal, folosirii unor sisteme de măsurare a performanţelor pe termen lung şi nu al măsurării performanţelor financiare imediate (Wight, 1981).

De asemenea, el semnala că, preponderent în firmele japoneze, indicatorul de performanţă al unui angajat nu se bazează pe evidenţierea cantităţii şi numărului efectiv de produse efectuate sau pe valoarea creată de respectivul angajat prin munca sa, ci pe evidenţierea respectării fluxului şi al programului de zi cu zi de producere a produselor.

Se poate afirma cu certitudine că începând cu această perioadă termenele care definesc performanţa şi măsurarea performanţei încep să apară tot mai mult în studiile şi în literatura de specialitate, surprinse ca şi concepte cu conotaţii mult mai complexe şi de substrat faţă de simpla analogie cu productivitatea. În acest sens trebuie remarcate studiile lui D.S. Sink şi T.C. Tuttle (1989), întreprinse în anii 1980, privind măsurarea performanţele în organizaţii din sfera privată.

Teoria lor privind performanţa unei organizaţii nu se bazează pe o simplă relaţie de tip input/output al angajaţilor sau pe o cuantificare simplă a productivităţii, ci consideră acest termen ca fiind un complex de relaţii între diferite criterii (criterii evidenţiate în figura 5. 2)

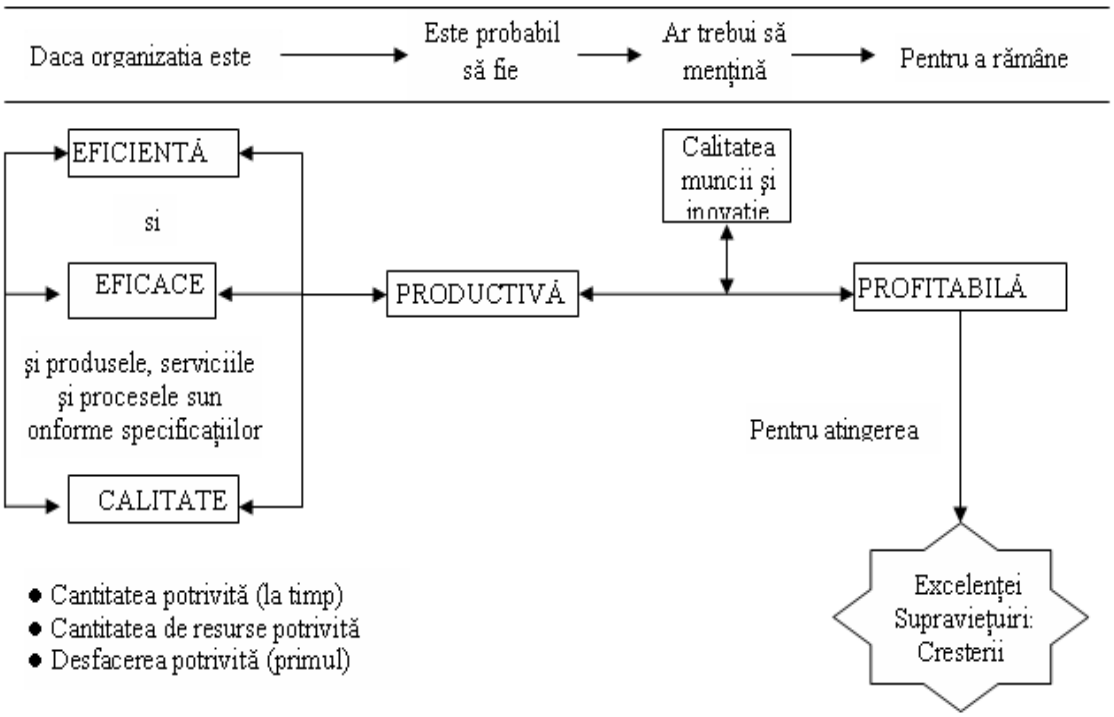


FIGURA 5. 2. COMPLEXITATEA RELAŢIEI DINTRE CRITERIILE DE PERFORMANŢĂ

(Sursa: D.S. Sink şi T.C. Tuttle, 1989, p. 32)

De asemenea, vorbind despre măsurarea performanţei, şi R.G. Eccles (1991) consideră că perioada anilor 1980 poate fi considerată ca şi o perioadă de "revoluţie" în domeniul măsurării performanţei, perioadă în care atenţia comunităţii academice şi a practicienilor s-a îndreptat spre „ce trebuie” făcut de către organizaţie în vederea schimbării sistemelor tradiţionale de măsurare a performanţelor existente, bazate pe evidenţierea costului – ca urmare a neajunsurilor acestor metode, cu sisteme mai potrivite, care să reflecte atât obiectivele curente cât şi mediul organizaţiei.

Cert este că în perioada anilor 1980-1995, au apărut şi s-au dezvoltat sistemele moderne de măsurare a performanţei care relaţionează diferiţi indicatori de performanţă financiari cu cei non-financiari.

Pe de altă parte, în această perioadă s-au pus bazele acelor procese pe care o organizaţie trebuie să le urmărească şi să le urmeze pentru a fi în stare a-şi proiecta şi a-şi implementa acele sisteme de măsurare a performanţei care să îi asigure evidenţierea cât mai clară a performanţelor sale.

De asemenea, în această perioadă au apărut multe dintre modelele şi schemele privind măsurarea performanţei, cum ar fi „tabloul de bord echilibrat” – „balanced scorecard” a lui Kaplan şi Norton, „prisma performanţei” a lui Kennerley şi Neely, „modelul-matrice a performanţei” al lui D.P. Keegan, R.G. Eiler şi C.R. Jones, „piramida SMART” a lui Lynch şi Cross, „modelul determinanţilor şi al rezultatelor” al lui Fitzgerald, ca suport consistent pentru procesele menţionate mai sus. Obiectivul principal al acestor modele a fost de a ajuta organizaţia să îşi definească cât mai clar şi precis setul de măsurători care să reflecte, la rândul lor, atât propriile obiective cât şi propria performanţă.

Perioada de după 1995, se poate caracteriza din perspectiva măsurării performanţei prin încercarea de rafinare a teoriilor şi modelelor apărute, precum şi de testare empirică a modelelor-cadru ce stau la baza construcţiilor sistemelor de măsurare a performanţei.

În ultimii ani se observă o încercare de redefinire a modului de evidenţiere şi măsurare a performanţei, respectiv o redefinire a modalităţii de implementare a sistemelor de măsurare a performanţei, acest lucru datorându-se în special faptului că multe dintre aceste sisteme nu au condus la rezultatele scontate sau dorite. Acest lucru se datorează în special creşterii aşteptărilor din partea organizaţiilor în ceea ce priveşte creşterea nivelului de performanţă a acestor sisteme. În acest sens, multe organizaţii considerau că, odată implementat, un anumit sistem de măsurare a performanţei bazat pe un anumit model conduce automat la creşterea nivelului de performanţă. Cu toate că implementarea unui sistem de măsurare a performanţei ajută într-o mare măsură la creşterea nivelului de performanţă, acestea nu trebuie privite ca o "reţetă" sau metodă miraculoasă şi universală care rezolvă toate problemele organizaţiei.

Vorbind despre evoluţia sistemelor de măsurare a performanţelor începând cu anii 1980 până în prezent, specialistul A. Neely (2005), consideră că această etapă poate fi clasificată în cinci faze, evoluţia fiind privită ca un proces dinamic şi ciclic (fig. 5. 3).

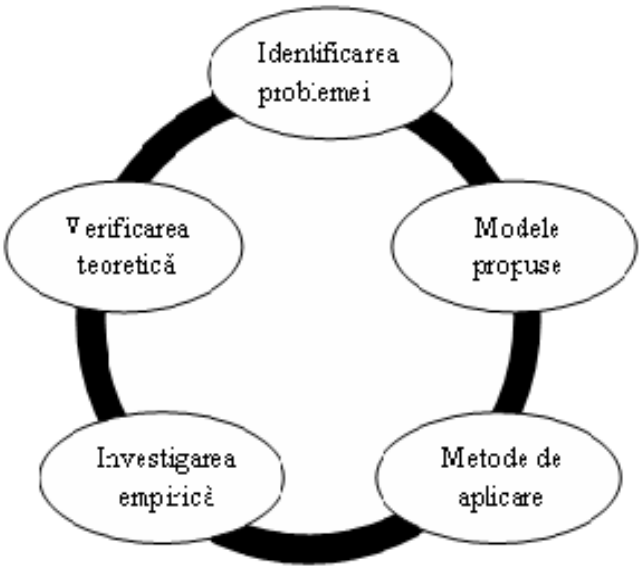


FIGURA 5. 3. ETAPELE EVOLUŢIEI SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANŢEI
(Sursa: Andy Neely, 2005, p. 1271)

Astfel, în opinia lui A. Neely, prima fază din evoluţia măsurării performanţei începe la începutul anilor 1980, tema principală fiind discutarea problemelor legate de sistemele de măsurare a performanţei – tendinţa acestor sisteme fiind de evaluare a performanţelor organizaţiei numai sub aspect financiar şi/sau evidenţierea disfuncţionalităţilor şi a altor aspecte negative care apar la aceste sisteme (Raboca, 2008). În esenţă această etapă, a fost denumită faza de „identificare a problemei”, respectiv faza în care au apărut discuţiile care evidenţiau, aşa cum menţionam mai sus, punctele slabe ale sistemelor de măsurare a performanţei şi impactul lor asupra organizaţiei.

Începutul anilor 1990, perioada celei de a doua faze, se caracterizează prin apariţia soluţiilor generale potenţiale, care încercau să elimine neajunsurile problemelor dezbătute de specialişti în anii 1980, referitoare la sistemele de măsurare a performanţelor. În această perioadă au apărut şi s-au dezvoltat „modelele-cadru generale", care propuneau diferite căi şi modalităţi de explicare şi abordare a performanţei, etapă denumită etapa „modelelor generale". De asemenea, în această etapă apar modele generale – modelele cadru, dintre care se pot enumera: piramida performanţei, tabloul de bord – balanced scorcard, modele care, deşi nu ofereau o soluţie exactă sau o metodologie detaliată privind modul de măsurare a performanţei, prezentau schematic cum ar trebui măsurată performanţa unei organizaţii.

Faza a treia în evoluţia măsurării performanţelor, o constituie faza „metodelor de aplicare", fază care implică cercetări, dezbateri dar şi discuţii aprinse privind modul în care ar trebui aplicate modele-cadru de măsurare a performanţelor propuse în perioada anterioară. Începând cu anii 1990 apar, în literatura de specialitate, tot mai multe metodologii şi căi de aplicare a celor mai populare modele-cadru ale măsurării performanţei. De asemenea în această fază organizaţiile încep să implementeze modele şi metodologii de măsurare a performanţei complexe care îmbină metodele şi indicatorii de performanţă financiari cu metodele şi indicatorii de performanţă non-financiari.

Faza a patra în evoluţia măsurării performanţelor, începută la mijlocul anilor 90` şi incluzând începutul anilor 2000, o constituie perioada de „investigare empirică" a modelelor şi metodelor de măsurare a performanţelor, denumirea generică de „investigare empirică" fiind legată de faptul că în această perioadă tot mai multe organizaţii au recurs la aplicarea şi implementarea deferitelor metode, într-o formă mai mult sau mai puţin complexă, de măsurare a performanţei, dând astfel posibilitate specialiştilor şi cercetătorilor din domeniu de a verifica practic, pe baza datelor colectate, modelele, metodele şi metodologiile teoretice propuse în faza anterioară. De altfel, în această perioadă, implementarea unui sistem de măsurare a performanţei, în special modelul de măsurare a performanţei de tipul „tablou de bord", era privită de organizaţii ca o soluţie universală menită a rezolva totalitatea problemelor cu care ele se confruntau. Ideea că odată implementat un sistem de măsurare a performanţelor, problemele cu care se confruntă o organizaţie vor dispărea, a condus în final la o mare deziluzie şi la rezultate discutabile. Datele empirice colectate de specialişti în urma proceselor de implementare a sistemelor de măsurare a performanţei au relevat faptul că eşecul parţial şi rezultatele sub nivelul aşteptărilor privitoare la măsurarea performanţelor s-ar datora atât deficienţelor modelelor teoretice propuse – insuficienţa explicării şi modelării teoretice a măsurării performanţei, cât şi modul de implementare practică a acestor modele. De exemplu, studiile recente a lui S. Brignall (2002), Ittner CD & Larcker D.F. (2003) relevă faptul că, în anumite cazuri, rezultatele implementării unui sistem de măsurare a performanţei de tipul „tablou de bord" sunt relativ contradictorii şi sub aşteptările preconizate, lucru care a determinat chiar punerea sub semnul întrebării a utilizării acestui tip de metodă de măsurare a performanţei (Raboca, 2008).

Faza actuală a evoluţiei măsurării performanţelor, începută odată cu trecerea în noul mileniu, în opinia lui A. Neely, o constituie faza de „verificare teoretică" a modelelor şi metodelor de măsurare a performanţei. Evidenţele şi datele empirice adunate de-a lungul fazei de „investigare empirică" au

determinat, inevitabil, o regândire şi o repoziţionare a modului de interpretare teoretică a ceea ce înseamnă măsurarea performanţei pentru o organizaţie. În urma criticilor privind validitatea unor modele-cadru, metode şi metodologii de măsurare a performanţei, eforturile specialiştilor s-au îndreptat spre studierea, explicarea şi dezvoltarea unor modele şi metode de măsurare a performanţelor dinamice care să înlocuiască metodele şi modelele statice.

5. 5. CONCLUZII LEGATE DE MODUL DE DEFINIRE A MĂSURĂRII PERFORMANŢELOR

Deşi termenul de performanţă este larg folosit, definirea lui ca şi concept este destul de dificilă, acest lucru datorându-se în principal multiplelor înţelesuri pe care le comportă.

Datorită acestor înţelesuri ale conceptului de performanţă, putem afirma cu certitudine următorul fapt: *nu există o definire generală şi exhaustivă a termenului de performanţă, performanţa fiind definită diferit de-a lungul timpului în funcţie de înţelesurile şi scopurile avute*.

Adesea, după părerea multor autori, performanţa unei organizaţii se identifică sau este echivalentă cu *eficienţa* sau *eficacitatea.*

În schimb, în cazul altor autori, acest termen este echivalat cu rezultatele financiare ale organizaţiei, competitivitate, reducere de costuri, productivitate, creare de valoare, supravieţuire.

Bazat pe modelul cauzal al performanţei, apreciem că performanţa poate fi privită şi definită prin următorul set de afirmaţii:

- Performanţa poate fi privită ca un set de parametri sau indicatori care câteodată pot fi complementari sau contradictorii, care descriu un proces prin care o varietate de rezultate sunt atinse;
- Performanţa este o construcţie socială, concept fără o descriere obiectivă, fiecare persoană definind acest concept în felul său şi în funcţie de interesele sale;
- Performanţa are multiple înţelesuri în funcţie de poziţia celui care evaluează, respectiv dacă evaluatorul este extern sau intern. În timp ce pentru un evaluator extern operaţiunile şi activităţile organizaţiei sunt „cutii negre", operaţionalizarea conceptului de performanţă a evaluatorului intern se face în strânsă legătură cu activităţile şi procesele interne, precum şi în cooperare cu alţi actori interni;
- Performanţa este totdeauna legată, conectată sau ataşată unui domeniu de responsabilităţi. Diferitele aspecte ale performanţei asociate cu un domeniu de responsabilitate, furnizează baza de înţelegere a complexităţii şi definirii performanţei;
- Performanţa există numai atunci când rezultatele pot fi descrise sau măsurate astfel încât acestea să poată fi comunicate unor persoane pentru luarea deciziei privitoare la un lucru;
- Performanţa este acel set de indicatori care descriu, fără confuzie, nivelul rezultatelor diferitelor aspecte pe care le comportă o organizaţie.

Totodată, din punctul nostru de vedere, termenul de "performanţă" este un concept relativ care necesită şi solicită atât interpretarea cât şi judecata unei persoane, definirea acestui concept fiind influenţată de situaţia şi contextul interpretativ al tipurilor de informaţii şi al tipurilor de parametri cheie.

Prin urmare, ca şi o primă concluzie, putem afirma că, indiferent de tipul şi varianta de definiţie enunţată, conceptul de performanţă este mai mult decât ceva observabil sau măsurabil, fiind, în fapt, rezultatul unei construcţii mentale deliberate.

De asemenea, tot în concepţia noastră, acest concept, în fapt, este un concept extrem de relativ, el fiind definit şi interpretat în termenii unui evaluator care identifică şi relaţionează cauzal, printr-un set coerent, anumiţi indicatori cu anumite procese sau activităţi, în dorinţa de a evidenţia anumite rezultate prezente, necesare realizării în viitor a noi rezultate şi de a lega interpretativ rezultatele viitoare în funcţie de activităţile şi procesele prezente sau actuale din organizaţie.

De asemenea, trebuie remarcat faptul că conceptul de performanţă prinde înţeles numai când acesta este folosit de un factor de luarea deciziei, factor care, în funcţie de domeniul de responsabilitate avut, „dedublează" înţelesul conceptului în interpretări (set de parametri sau indicatori), relevante specificului domeniului de responsabilităţi.

După părerea noastră, performanţa organizaţională arată capacitatea individului de a progresa, graţie eforturilor depuse. Performanţa nu există în sine. Conţinutul concret al performanţei este dependent de obiectivele strategice; nu există performanţă în absolut, independentă de obiectivele sale; evaluarea performanţelor este dependentă de fixarea obiectivelor, ceea ce este performant într-o situaţie dată, caracterizată prin anumite obiective, poate să nu fie într-o altă situaţie caracterizată prin alte obiective.

Din perspectiva managerială, după părerea noastră, măsurarea performanţei constituie de asemenea un instrument necesar şi util managerilor, destinat a furniza informaţii cât mai complete şi de ansamblu, necesare evidenţierii, evaluării şi îmbunătăţirii diferitelor aspecte, a proceselor şi activităţilor unei organizaţii, respectiv a evidenţierii gradului în care organizaţiile îşi ating obiectivele şi scopurile propuse.

Tot din perspectiva managerială, putem concluziona că dezvoltarea şi implementarea măsurării performanţelor care să reflecte şi să evidenţieze ce trebuie executat şi ce contează în procesele şi activităţile interne ale unei organizaţii, constituie un lucru crucial pentru manageri. Numai în felul acesta managerii vor putea şti ceea ce merge rău sau bine în organizaţie şi dacă procesele şi activităţile interne sunt aliniate şi corespund cu strategia organizaţiei.

În opinia noastră, punctul de vedere exprimat de cei doi autori, constituie definiţia de esenţă a ceea ce înseamnă în fapt acest termen, măsurarea performanţei fiind văzută ca o „acţiune prezentă" şi întreprinsă în mod conştient de către manageri şi care conduce la rezultate valoroase măsurabile în viitor.

Cap. 6. IMPORTANŢA MĂSURĂRII PERFORMANŢELOR PENTRU ORGANIZAŢIILE PUBLICE

6. 1. IMPORTANŢA MĂSURĂRII PERFORMANŢELOR PENTRU INSTITUŢIILE PUBLICE

De câteva decenii în domeniul administraţiei publice se observă un interes major în implementarea şi folosirea sistemelor de măsurare a performanţelor, sisteme care, în opinia unor specialişti, constituie fundamentul atât al creşterii responsabilităţii funcţionarilor publici, cât şi a îmbunătăţirii performanţelor instituţiilor publice (Raboca, 2008).

Astfel, dacă unele dintre studii discută şi dezbat evoluţia şi istoria măsurării performanţelor în instituţiile publice (Williams, 2003; Bouckaert, 1992), cea mai mare parte dintre studii tratează măsurarea performanţelor privită sub diferite aspecte pe care le comportă acest subiect: valoarea şi importanţa măsurării performanţelor pentru instituţiile publice (Poister 2003; Julnes & Holzer 2001; Berman & Wang, 2000; Newcomer, 1997; Wholey 1999), obstacolele şi factorii de care depinde măsurarea performanţelor (Wang & Berman, 2001; Kravchuk & Schack, 1996), experienţele instituţiilor publice referitoare la măsurarea performanţelor (Kon, 2005) şi nu în ultimul rând, metodele şi modelele folosite pentru măsurarea performanţelor diferitelor instituţii şi organizaţii publice. (Melkers & Willoughby 2005; Poister 2003; Hatry, 2002; Wholey, 1999).

După părerea noastră, studiile de specialitate arată clar faptul că implementarea unui sistem de măsurare a performanţelor în instituţiile publice contribuie la o mai bună luare a deciziei, la eficientizarea alocărilor de fonduri (procesul de planificare bugetară), la mărirea în fond a responsabilităţii managerilor precum şi a calităţii serviciilor oferite către cetăţeni; ne putem aştepta ca procesul de măsurarea a performanţelor şi respectiv implementarea unor sisteme de măsurare a performanţelor să constituie o preocupare majoră a acestor instituţii şi să nu fie o problemă pentru acestea.

Deşi este unanim acceptat faptul că măsurarea performanţelor instituţiilor publice contribuie la o mai „bună guvernare", există însă multe instituţii sau organizaţii publice care nu folosesc acest tip de măsurare, uneori datorită unor motive justificate iar alteori nu (Julnes & Holzer, 2001). În acest sens, studiile teoretice dar şi practice evidenţiază alarmant două aspecte referitoare la măsurarea performanţelor în instituţiile publice: pe de o parte nu există o preocupare şi un interes major şi real din partea instituţiilor publice în folosirea şi implementarea sistemelor de măsurare a performanţei iar pe de altă parte, implementarea sistemelor de măsurare a performanţelor şi chiar măsurarea propriu-zisă a performanţei este făcută impropriu, hazardat, fără interes şi fără sprijin din partea oficialilor şi managerilor acestor instituţii – această ultimă situaţie punând instituţia publică într-o stare de confuzie, bulversare şi frustrare (Raboca, 2008).

Astfel, paradoxal, în multe instituţii publice avem de a face cu un sistem de măsurare a performanţelor care nu contribuie deloc la îmbunătăţirea aspectelor privitoare la instituţie – îmbunătăţirea calităţii serviciilor furnizate şi/sau creşterea eficienţei şi eficacităţii proceselor interne, o mai bună distribuire a fondurilor bugetare, respectiv o cheltuire mai raţională a banilor publici.

Vorbind de sistemele de măsurare a performanţei în instituţiile publice, Robert D. Behn (2003) consideră că, la ora actuală, datorită conştientizării importanţei măsurării performanţelor pe de o parte, iar, pe de altă parte, datorită presiunilor, revoltelor şi nemulţumirilor venite din partea cetăţenilor şi a mass-mediei, privitoare la lipsa de eficienţă a instituţiilor publice, implementarea sistemelor de măsurare a performanţelor în instituţiile publice constituie „cel mai fierbinte subiect pentru guvernele actuale".

Nu lipsit de interes este să ne întrebăm care sunt motivele şi raţiunile pentru care conducătorii şi managerii instituţiilor publice ar trebui să măsoare, monitorizeze şi să raporteze performanţele instituţiei? La ce ar ajuta măsurarea performanţei? De ce sunt atât de interesaţi oficialii aleşi cât şi mass-media sau cetăţenii de implementarea sistemelor de măsurare a performanţelor în instituţiile publice? Ce tip de „performanţă" ar trebui măsurat, cum şi ce ar trebui efectiv măsurat, monitorizat şi raportat, sunt numai câteva întrebări care ar trebui să preceadă orice iniţiativă privind măsurarea performanţelor în instituţiile publice, de răspunsul dat acestor întrebări depinzând în mare măsură reuşita şi succesul implementării măsurării performanţei.

În definitiv, în opinia noastră, măsurarea performanţelor nu comportă o importanţă sau o valoare în sine, importanţa şi valoarea apar atunci când cineva se foloseşte de acest tip de măsurări, într-un anumit mod, pentru a atinge şi realiza anumite scopuri şi obiective. Dacă în sectorul privat implementarea unui sistem de măsurare a performanţelor constituie un lucru folositor, fiind considerat de mulţi specialişti o formă şi modalitate de supravieţuire în relaţia cu mediul extern, este acest lucru valabil şi pentru sectorul public?

Faptul că aproape toţi managerii din sectorul privat, într-o măsură mai mare sau mai mică, măsoară şi monitorizează performanţele organizaţiei coroborat cu faptul că managementul în sectorul privat este mult mai performant, eficient şi eficace decât managementul public, constituie o raţiune pentru implementarea unui sistem de măsurare a performanţei în instituţiile publice? Cu siguranţă acest fapt poate constitui un motiv în implementarea unor sisteme de măsurare a performanţelor.

Atragem atenţia asupra faptului că preluarea şi/sau asimilarea, în sectorul public, a metodelor şi practicilor folosite în sectorul privat, fără o analiză atentă şi o ajustare corespunzătoare, poate conduce ori la nerealizarea efectului pozitiv scontat ori chiar la disfuncţionalităţi majore. În acest sens, dacă ne gândim că în sectorul privat firmele folosesc sisteme de măsurare a performanţei bazate preponderent pe măsurarea „succesului afacerii", respectiv a profitului (aspecte dictate chiar de raţiunea apariţiei lor – crearea profitului), în sectorul public folosirea acestor tipuri de măsurări ale performanţei devin improprii şi neadecvate, aici noi făcând referire la faptul că scopul principal al instituţiilor publice este de a asigura nevoi sau cerinţe de ordin social şi nu economic, prin urmare performanţele instituţiei fiind privite din alte perspective decât cele legate de profit sau afacere (Raboca, 2008).

Legat de raţiunea folosirii sau utilizării măsurării performanţelor în instituţiile publice, R.D. Behn (2003) consideră că acest tip de măsurare poate servi unor multiple scopuri în funcţie de diferitele interese pe care le au atât oficialii aleşi cât şi cetăţenii sau chiar şi managerii şi funcţionarii publici.

Astfel, în opinia lui, folosirea măsurării performanţelor în instituţiile publice serveşte în principal scopurilor manageriale, aceste scopuri fiind exemplificate în tabelul 6. 1 sub forma unor întrebări.

Scopul preconizat al utilizării măsurării performanţelor	**Tipul de întrebare la care măsurarea performanţelor poate să găsească răspuns**
Evaluare	Cât de bine acţionează şi lucrează instituţia publică?
Control	Cum pot să mă asigur ca subordonaţii mei fac munca aşa cum trebuie?
Buget	Pe ce anume ar trebui să îşi cheltuiască banii instituţia publică?
Motivare	Cum ar trebui să motivez subordonaţii pentru a lucra la un anumit standard de calitate şi performanţă?
Promovare	Cum pot să conving factorii de decizie – politicieni, guvernanţi, mass-media că instituţia se achită bine de sarcinile avute?
Celebrare	Ce realizări merită a fi incluse în ritualurile organizatorice de celebrare a succesului?
Învăţare	Care sunt aspecte care pot fi identificate ca fiind negative şi care sunt cauzele şi învăţăturile care se pot trage pentru a fi evitate în viitor ?
Îmbunătăţire	Ce ar trebui făcut diferit pentru îmbunătăţirea performanţelor?

TABELUL 6. 1. CELE OPT SCOPURI MANAGERIALE ALE MĂSURĂRII PERFORMANŢELOR
(Sursa: Robert D. Behn, 2003, p. 588)

De asemenea, Harry P. Hatry (2006) este şi el de părere că măsurarea performanţelor are o importanţă crucială în special în domeniul managementului public. El consideră că managerii instituţiilor publice pot folosi informaţiile măsurării performanţelor, ajutându-i nemijlocit pentru următoarele activităţi:

1. Formularea răspunsului la cererile şi solicitările oficialilor aleşi şi ale cetăţenilor referitor la asumarea responsabilităţilor instituţiei;
2. Formarea eficientă a bugetului şi justificarea cheltuielilor bugetare;
3. Alocarea de resurse de-a lungul anului;
4. Examinarea aprofundată a problemelor de performanţă şi a alternativelor de corectare a acestora;
5. Motivarea personalului angajat;
6. Formularea şi monitorizarea activităţii concesionarilor;
7. Evaluarea diferitelor aspecte instituţionale în raport cu anumite standarde de calitate sau performanţă;
8. Asigurarea sprijinului strategic pentru eforturile de planificare (oferind informaţiile de început precum şi o imagine asupra progresului realizat);
9. Analiza opţiunilor şi stabilirea priorităţilor;

10. Îmbunătăţirea comunicării şi transparenţei, ca efort de construire a încrederii şi imaginii pozitive în rândul cetăţenilor;
11. Deservirea mult mai eficientă şi eficace a cetăţenilor, asigurând premisele unor livrări de servicii de calitate cetăţenilor.

Dacă în general, se poate identifica o varietate de motive şi scopuri pentru care ar trebui folosită măsurarea performanţelor în instituţiile publice, nu tocmai uşor se pot găsi răspunsurile la întrebările legate chiar de aplicarea conceptului de măsurare a performanţei, respectiv: cum se defineşte măsurarea performanţei instituţiilor publice?, ce se înţelege prin măsurarea performanţei?

În ceea ce priveşte definirea conceptului de măsurare a performanţei în instituţiile publice, de-a lungul timpului specialiştii în domeniu au cristalizat şi elaborat o varietate de definiţii acoperind în acelaşi timp o gamă largă de enunţuri, pornind de la enunţuri simple şi generale şi terminând cu enunţuri complexe şi extrem de analitice.

Cert este că aceste definiţii enunţate de-a lungul timpului nu fac decât să evidenţieze faptul că măsurarea performanţelor are mai multe sensuri şi înţelesuri (Hatry, 2006; Poister, 2003; Behn, 2003; Foltin, 1999; Holzer & Kloby, 2005; Plant & Douglas, 2006).

Astfel unii specialişti definesc, pentru instituţiile publice, măsurarea performanţelor ca o „măsurare regulată a rezultatelor unor programe sau activităţi desfăşurate de instituţiile publice" (Hatry, 2006), respectiv ca o măsurare a unor indicatori obiectivi şi cuantificabili care surprind varietatea aspectelor pe care le comportă „performanţa" unui program sau a unei instituţii publice (Poister, 2003).

Alţi specialişti leagă definirea măsurării performanţei în instituţiile publice de conceptele de eficienţă şi eficacitate, măsurarea performanţelor fiind astfel văzută ca un proces de determinare a eficienţei şi eficacităţii cu care sunt folosite resursele contribuabililor în procesul de livrare a serviciilor publice (Foltin, 1999; Melkers şi Willoughby, 2005).

Din alt punct de vedere, în opinia noastră, definirea măsurării performanţelor pentru instituţiile publice este în strânsă legătură cu scopurile pentru care este folosit acest tip de măsurare, sau mai bine spus în legătură cu utilitatea sau utilizarea informaţiilor privind măsurarea performanţei. În acest sens, considerăm că măsurarea performanţelor pentru instituţiile publice se poate defini ca fiind: un instrument destinat preponderent managementului, respectiv un sistem informaţional (culegere şi analizare de informaţii) folositor pentru atingerea unor scopuri şi obiective manageriale (luarea deciziei, evaluarea şi monitorizarea proceselor, creşterea productivităţii, planificare, stabilirea alocării de resurse, motivare, formularea strategiei, creşterea şi îmbunătăţirea calităţii serviciilor furnizate, reformă, creşterea responsabilităţii manageriale).

6. 2. PROBLEME ŞI EFECTE PERVERSE CARE APAR O DATĂ CU MĂSURAREA PERFORMANŢELOR

Dacă, incontestabil, măsurarea performanţelor în instituţiile publice constituie un lucru bun, ducând la o mai bună luare a deciziilor, îmbunătăţirea performanţelor, creşterea responsabilităţii managerilor publici, creşterea eficienţei în modul de cheltuire a resurselor, implementarea sistemelor de măsurare a performanţelor şi chiar efectele implementării nu sunt lipsite de probleme iar în multe cazuri această măsurare mai mult strică decât să aducă o îmbunătăţire.

În primul rând o dată cu măsurarea performanţelor pot apărea „fenomene perverse" în sensul că efectele rezultate ale acestui tip de măsurare pot să nu fie cele scontate sau să nu reflecte real şi clar performanţele instituţiei.

De altfel, Anderson B. şi Fagerhaug (2003), consideră că una dintre problemele cu care se confruntă, nu numai sistemele de măsurare simple dar chiar şi cele minuţios elaborate şi implementate, este că ele pot măsura lucruri şi aspecte greşite conducând la promovarea unor comportamente în direcţii nedorite, măsurări incorecte şi imprecise fără a avea de-a lungul timpului o ridicată precizie sau încredere.

De exemplu, folosirea următorului indicator: „numărul de participanţi activi într-o conferinţă" poate evidenţia corect şi real calitatea aerului dintr-o sală de conferinţe? Cu siguranţă că nu. Un alt exemplu, menţionat mai sus, este cel referitor la raportarea indicatorilor „falşi", care nu reflectă real performanţele instituţiei (de ex. raportarea de către administraţia vamală din România a gradului de încasare a taxelor vamale din import).

De asemenea, A. Halachmi (2002) atrăgea serios atenţia în studiul său asupra fenomenului care a apărut în SUA, unde rapoartele de evaluare a performanţelor instituţiilor publice sunt folosite ca „false motive" pentru alocări de fonduri sau reduceri de fonduri, ca bază motivaţională pentru alocările de fonduri care în fapt sunt stabilite discreţionar pe bază de clientelă politică. Este oare justificat ca la un liceu la care conducerea şcolii are alte convingeri politice decât cele ale partidului aflat la guvernare să îi fie reduse fondurile numai pe simplul motiv că nu are un număr mare de elevi cu ridicate performanţe academice la nivel internaţional? Cu siguranţă că nu.

Totodată, atragem serios atenţia asupra faptului că poate exista tendinţa ca unii manageri, din diferite considerente, să apeleze la anumiţi „falşi" indicatori de performanţă – care nu evidenţiază decât parţial sau deloc aspectele performanţelor, şi care de asemenea, pot constitui un precedent extrem de periculos.

Un astfel de caz este, de exemplu, folosirea de către administraţia vamală din ţara noastră, ca indicator de performanţă, indicatorul numit „gradul de încasare a taxelor vamale la import" şi care în general se încadrează în jurul cifrei de 98% - 99%. Din exterior raportarea acestui indicator, fără să se ţină cont şi de alţi indicatori, conduce la concluzia că sistemul vamal este extrem de performant, încasarea taxelor vamale este extrem de eficientă şi prin urmare se poate spune că administraţia vamală din România este extrem de performantă şi îşi justifică alocările bugetare. În realitate lucrurile nu stau chiar aşa de

simplu, în sensul că prin lege fiecare importator nu poate să îşi ridice bunurile din incinta birourilor vamale fără să plătească sau să depună documentele de plată aferente taxelor vamale.

Prin urmare, se poate concluziona că luarea în considerare a acestui indicator ca indicator de performanţă constituie numai „praf în ochii" cetăţenilor şi oficialilor aleşi, deoarece se ajunge la un aşa grad mare de încasare a taxelor vamale nu datorită gradului mare de performanţă pe care administraţia vamală din România îl are, ci mai degrabă respectării legii de către importatori. În schimb, administraţia vamală din România nu raportează, de exemplu, gradul de scădere a fraudelor vamale, care în opinia noastră este un indicator de performanţă mult mai corespunzător evidenţierii performanţelor.

Un alt exemplu referitor la fenomenele perverse care pot apărea odată cu măsurarea performanţelor, este exemplul dat de specialiştii Anderson şi Fagerhaug (2003), în care în fosta Uniune Sovietică, la o fermă de creştere şi sacrificare a animalelor, care a câştigat patru ani la rând titlul de „abator şi măcelărie fruntaşă", managerul acestei instituţii s-a sinucis profesional de vreme ce a omorât toate animalele.

Cap. 7. SISTEME DE MĂSURARE A PERFORMANŢEI

7. 1. CONCEPTUL DE SISTEM DE MĂSURARE A PERFORMANŢEI

Pentru a putea discuta problema legată de definirea sistemelor de măsurare a performanţei, a ceea ce înseamnă un sistem de măsurare a performanţei, nu lipsit de interes este a discuta pentru început ce înseamnă sistem şi cum se poate defini termenul de sistem.

La modul general, un sistem se poate defini ca un set de elemente care se află în relaţii de interacţiune. De asemenea, tot ca şi definiţie, sistemul poate reprezenta o entitate organizată unitar, compusă din două sau mai multe părţi interdependente, componente sau subsisteme, delimitate faţă de mediu prin graniţe identificabile – graniţe care reprezintă interfaţa dintre sistem şi mediu.

Pentru scopurile noastre, vom concluziona, că din perspectiva caracteristicilor pe care le presupune un sistem, acest termen se poate definit în următorul mod:

1. Sistemul are o structură care este definită prin părţile şi procesele sale;
2. Sistemul presupune existenţa unor seturi sau agregări de entităţi, legate şi unite ca un întreg, aflate într-o interacţiune cu mediul;
3. Sistemul este o generalizare a realităţii în care pot fi folosite entităţi reale sau abstracte;
4. Diferitele părţi ale sistemului au o relaţie funcţională şi structurală între ele;
5. Orice sistem implică elemente de intrări (input) – de exemplu: materie, energie, produse, care sunt procesate, consumate, transformate, pe baza acestor procese transformaţionale rezultând anumite ieşiri (output);
6. Sistemele sunt structuri de explicaţii teoretice care încercă să analizeze şi să descrie la modul general un fenomen, fie el fizic, economic sau social şi sunt bazate pe modele-cadru (framework), care explică atât relaţia între mediu şi sistem, cât şi relaţia între elementele sistemului;
7. Datorită caracterului complex al interdependenţelor şi relaţiilor existente atât între mediu şi sistem, cât şi între elementele sau entităţile din care este alcătuit sistemul, cele mai multe modele pe care se bazează aceste sisteme presupun şi o buclă de reglare de tip feed-back, buclă în care ieşirile (output) reglează intrările (input).

Din punct de vedere al interacţiunii, toate sistemele sunt mecanisme care transformă input-ul în output printr-un anumit mecanism intern, care diferă de la sistem la sistem. Input-ul este reprezentat de energie, materie sau informaţie şi asigură subzistenţa sistemului.

Din perspectiva teoriei generale a sistemelor, putem concluziona că sistemele de măsurare a performanţei se pot defini ca fiind *acele sisteme destinate a măsura şi evidenţia performanţa*. În acest sens, din perspectiva teoriei generale a sistemelor, evident orice sistem de măsurare a performanţei se poate defini ca un proces transformaţional destinat a măsura şi evidenţia performanţele unei organizaţii şi în care

rezultatele măsurării performanţelor se pot considera ca fiind ieşirile sistemului (output), obţinerea acestor rezultate fiind de fapt rezultatul unor procese de transformare a unor elemente de intrare (input-uri).

Dacă ne gândim că, orice măsurare a unor performanţe obţinute de către o organizaţie înseamnă în primul rând implicarea şi folosirea atât a unor resurse umane cât şi a unor resurse financiare, materiale şi informaţionale, se poate concluziona că: "*sistemele de măsurare a performanţei reprezintă totalitatea resurselor umane, financiare, materiale, informaţionale sau de orice natură implicate şi/sau transformate, care conduc la evidenţierea clară a performanţei unei organizaţii*" (Raboca, 2008, p. 48).

Având în vedere faptul că cea mai importantă resursă implicată în măsurarea performanţei este resursa umană, de cantitatea şi calitatea acestui tip de resurse depinde calitatea evidenţierii performanţei. În fond oamenii sunt cei care stabilesc ce anume trebuie măsurat, ce date şi ce tip de prelucrare a datelor trebuie folosit, "ce" trebuie realizat şi "cum" trebuie implementate activităţile specifice măsurării. În acest sens, sistemele de măsurare a performanţei se pot defini ca fiind *totalitatea eforturilor de gândire şi acţiune întreprinse conştient şi planificat de către un grup de oameni îndreptat a evidenţia nivelul de performanţă obţinut de către o organizaţie*.

Totodată, dacă se ia în considerare că pe lângă resursele implicate, măsurarea performanţelor unei organizaţii înseamnă şi desfăşurarea repetitivă şi planificată a unor procese şi activităţi specifice, o altă definiţie, care în opinia noastră surprinde esenţa conceptului, consideră sistemele de măsurare a performanţei ca fiind „*totalitatea proceselor şi acţiunilor specifice, desfăşurate conştient, repetat şi planificat şi care se desfăşoară implicând o anumită cantitate de resursă umană, materială, financiară, informaţională, ce conduc la evidenţierea performanţelor obţinute sau a nivelului de performanţă obţinut de către o organizaţie*" (Raboca, 2008, p. 48).

O altă abordare prin care se poate defini un sistem de măsurare a performanţei, este dimensiunea managerială. În acest caz, privit sub aspectul proceselor manageriale, respectiv a sistemului managerial, sistemele de măsurare a performanţei apar ca şi subsisteme ale sistemelor manageriale, destinate a fi adevărate instrumente manageriale folosite în măsurarea, evaluarea şi monitorizarea diferitelor aspecte şi dimensiuni organizaţionale.

7. 2. MODELE FOLOSITE ÎN SISTEMELE DE MĂSURARE A PERFORMANŢEI

7. 2. 1. Consideraţii generale privind modelele de măsurare a performanţelor

În general, despre modelele de măsurare a performanţelor se poate afirma că acestea sunt folosite pentru a defini şi construi diferite tipuri de măsurări necesare evidenţierii performanţelor unei organizaţii.

În acest sens, se poate da exemplul firmei DuPont, care la începutul secolului XX, a folosit pentru evidenţierea performanţei modelul "piramida raţiei financiare", model care lega o gamă largă de indicatori financiari cu aspecte privind veniturile sau investiţiile. Acest model era o structură de măsurare de tip ierarhic, explicită şi care cuprindea măsurări pe diferite nivele organizaţionale (Neely, 2003).

Modelele şi mai ales modelele-cadru oferă totuşi anumite indicaţii, principii, etape de care trebuie să se ţină cont la proiectarea şi implementarea oricărui sistem de măsurare a performanţei.

O altă caracteristică a modelelor menţionate mai sus, care în opinia noastră reprezintă o caracteristică esenţială, se referă la faptul că aceste modele se concentrează asupra corelării şi integrării diferitelor măsurători ale performanţelor care privesc diferite aspecte cum ar fi: procese interne, activităţile desfăşurate, structuri şi strategii, aspectele financiare, aspectele uman sau alte dimensiuni pe care le comportă o organizaţie. De exemplu, multe modele-cadru (framework) consideră că sistemele de măsurare a performanţei trebuie să ţină cont de strategia şi obiectivele strategice ale organizaţiei, respectiv de viziunea organizaţiei şi de interesele acţionarilor şi/sau ale altor grupuri de interes (segmente de clienţi, furnizori, angajaţi).

Alte modele-cadru consideră că structurile organizaţionale au o influenţă majoră în cadrul sistemelor de măsurare a performanţelor, nu numai în termeni interactivi între sistem şi structură, dar şi în termeni de asigurare a unei capacităţi de aprovizionare cu resurse sau mod de operare a planificării (Rouse & Putterill, 2003).

Vorbind despre modelele-cadru, trebuie amintit, de asemenea, modelul-cadru al lui Flamholtz (1983) care descrie o meta-perspectivă a sistemelor de control, măsurare şi monitorizare a proceselor, în care subsistemele principale ale acestui sistem: operaţiunile interne, planificarea, evaluarea şi măsurarea sunt integrate şi corelate cu structura organizaţională precum şi cu cultura organizaţională.

Conform acestui model, cele trei elemente (sistemul de control şi de măsurare a proceselor, structura şi cultura organizaţională) sunt reprezentate sub forma unor serii concentrice de cercuri având în centru subsistemele din care este alcătuit sistemul menţionat mai sus.

Deşi pe plan internaţional există o multitudine şi o variaţie extrem de mare de modele şi modele-cadru, folosite pentru a evidenţia şi măsura performanţelor, sistemele de măsurare a performanţelor folosite de către organizaţii se bazează preponderent pe un număr relativ mic de astfel de modele. Acest lucru are o posibilă explicaţie în faptul că multe modele sunt bazate pe construcţii cu un grad ridicat atât analitic cât şi de abstractizare, ori datorită caracterului prea simplist cu un grad mare de generalizare (Raboca, 2008).

Vorbind despre modelele care stau la baza sistemelor de măsurare a performanţelor, anumiţi specialişti identifică în studiile lor un număr de caracteristici cheie pe care aceste modele trebuie să le deţină pentru a putea ajuta organizaţiile să îşi definească sistemele de măsurare a performanţei.

Astfel, în opinia specialiştilor Mike Kennerly şi Andy Neely, orice model care stă la baza sistemelor de măsurare a performanţei trebuie să prezinte următoarele caracteristici (Neely, 2003):

1. În primul rând, aceste modele trebuie să prezinte, prin setul de măsurători de performanţă propus, o imagine echilibrată a organizaţiei din punct de vedere al proceselor interne şi interacţiunii cu mediul extern;

2. În al doilea rând, modelele folosite ar trebui să evidenţieze cât mai simplu cu putinţă şi cât mai succint performanţele generale ale organizaţiei, respectiv să conducă la o implementare cât mai simplă.

Referitor la modelele care stau la baza construcţiilor sistemelor de măsurare a performanţei, Kit Fai Pun şi Anthony Sydney White (2005), oferă în studiile lor o clasificare a primelor zece cunoscute modele care stau la baza celor mai frecvente sisteme de măsurare a performanţei (tabelul 7. 1)

Nr. crt	Modele cadru propuse	Referinţele/Creatorul
1	Tehnicile de raportare & analiză a măsurării strategice – SMART	Lynch si Cross, 1991
2	Chestionarul măsurării performanţei –PMQ	Dixson şi colectivul, 1990
3	Modelul măsurării performanţei a lui Fitzgerald	Fitzgerald si colectivul, 1991; Fitzgerald şi Moon, 1996
4	Tabloul de bord echilibrat– Balanced Scorecard – BSC	Kaplan şi Norton, 1990, 1996, 2000
5	Evidenţa rezultatelor afacerii comparate – Comparative Business Scorecard – CBS	Kanji, 1998; Kanji şi Moura, 2002
6	Prisma performanţei – PS	Neely şi colectivul, 1996, 2000; Bourne şi colectivul, 1998, 2000
7	Sistemul consistent de măsurare a performanţelor – Consistent Performance Measurement Systems – CPMS	Flapper şi colectivul, 1996
8	Sistemul integrat de măsurare a performanţei – Integrated Performance Measurement Systems – IPMS	Bititci şi colectivul, 1997, 1998
9	Sistemul dinamic al măsurarii performanţei – Dynamic Performance Measurement Systems – DPMS	Bititci şi colectivul, 2000
10	Modelul cadru integrat al măsurării performanţei – Integrated Performance Measurement Framework – IPMF	Mendori, 1998, Mendori şi Steeple, 2000

TABELUL 7. 1. PRINCIPALELE 10 MODELE DE REFERINŢĂ CARE STAU LA BAZA SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANŢEI

(Sursa: Kit Fai Pun, & Sydney White, 2005, p. 49)

Tot legat de modelele integrate ale măsurării performanţelor, în studiile lor, P. Rouse şi M. Putterill au arătat că trăsătura dominată a modelelor de măsurare a performanţelor este diversitatea

dimensiunilor alese pentru măsurare, gama de prezentare şi expunere fiind extrem de mare pornind de la simple reprezentări schematice şi terminând cu descrieri detaliate (Rouse P. & M. Putterill, 2003).

În opinia noastră, explicarea şi analizarea măsurării performanţei numai din prisma unor seturi de procese corporatiste, strategii şi sisteme dinamice care sunt standardizate pe tip de afacere sau organizaţie, prezentate schematic pot conduce la aspecte derizorii şi confuzie.

Pe de altă parte, o prea mare complexitate în descriere precum şi o detaliere prea abstractă, plină de formule matematice complexe poate deveni, de asemenea, prea neinteligibilă şi extrem de confuză. Astfel, având în vedere cele menţionate mai sus, considerăm că orice încercare de a găsi un model pentru măsurarea performanţelor este aproape imposibilă, lucru demonstrat, de altfel, de realitatea contemporană. Analizând diverse modele care stau la baza sistemelor de măsurare a performanţei am ajuns la concluzia că există două mari clase (modele cadru propriu-zise şi respectiv modele ilustrative) privitoare la modelele – cadru folosite în sistemele de măsurare a performanţei.

Elementele de clasificare luate în calcul de către noi privesc atât modul de prezentare şi explicare a atributelor şi dimensiunilor prezentate de modele cât şi cronologia apariţiilor lor (tabelul 7. 2).

Modele - cadru principale	**Modele ilustrative**
1. Antony (1965) - planificarea strategică, controlul managerial, controlul operaţional 2. Altman (1979) - date, analiză, acţiune 3. Keegan şi colectivul, (1989) - cost/noncost, extern/intern 4. Lynch şi Cross (1991) – măsurări extern/interne centrate în jurul pieţii, dezvoltate în cascadă, legate de producţie 5. Azzone şi Smith (1991) – măsurarea legăturii dintre calitate, cost, flexibilitate, clienţi, managementul aprovizionării cu elementele proceselor 6. Fitzgerald şi colectivul (1991) – rezultate, determinanţi 7. Kaplan şi Norton (1992) – raportare din perspectiva financiară, internă, a clienţilor şi a gradului de învăţare şi creştere 8. Smith (1997) – valoare şi nonvaloare adăugată, factori de influentă generatori 9. Otley (1999) – obiective, strategii, ţinte de performanţă, flux de informaţii	1. Forrester (1968) – dinamicile industriale 2. Beer (1972) – modelul sistemelor viabile 3. Flamholy (1983) – sistemul de control central, structură organizaţională, cultură şi mediu organizaţional 4. Nanni şi colectivul (1992) – politicile organizaţionale, sisteme, practice 5. Browen (1996) – intrări (input), procese, ieşiri (output), rezultate (outcome), scopuri 6. Bititci şi colectivul (1997) – măsurarea performanţei din perspectiva sistemelor viabile 7. Ghalayini şi colectivul (1997) – managementul modelat pe specificul firmei, îmbunătăţirea proceselor

10. Kennerly şi Neely (2000) – prisma performanţei: contribuţia şi satisfacţia acţionarilor, strategii, procese, capacităţi	

TABELUL 7. 2. CLASIFICAREA PRINCIPALELOR MODELE-CADRU ALE MĂSURĂRII PERFORMANŢELOR

(Raboca, 2008, p. 87)

În continuare vom analiza principalele modele-cadru care stau la baza sistemelor de măsurare a performanţei şi care se pretează, în opinia noastră, a fi folosite de către organizaţiile din domeniul administraţiei publice.

Astfel, am ales să prezentămt pe scurt următoarele modele:

1) Modelul lui Fitzgerald
2) Modelul lui Keegan
3) Modelul tabloul de bord – balanced scorecard
4) Modelul lui Lynch şi Cross
5) Modelul lui Kennerly şi Neely – prisma performanţei

7. 2. 2. Modelul lui Fitzgerald

Scopul modelul lui Fitzgerald este de a propune ca fiecare manager sau conducător al unei organizaţii din sectorul serviciilor să dezvolte propriul său set de măsurători ale performanţei de-a lungul a şase dimensiuni pentru a monitoriza continuu propria strategie competitivă.

În opinia lui, acest set de măsurări ale performanţei sunt tot timpul în interacţiune şi influenţate de mediul competiţional, strategia competitivă şi tipul de serviciu furnizat, trei variabile contingentale determinând "de ce", "ce" şi "cum" trebuie măsurată performanţă (Fitzgerald et al., 1991).\

În explicarea modelului, Fitzgerald porneşte de la rolul sistemului managerial de informaţii, care în opinia lui ar trebui să ajute managerii la furnizarea informaţiilor necesare planificării, organizării şi luării deciziei. De asemenea, acest tip de sistem ar trebui să fie un suport, atât pentru obiectivele corporatiste dar şi un suport pentru controlul strategic sau controlul operaţional. În această idee, măsurarea performanţelor, bazată pe sistemul de informaţii managerial, trebuie centrată în jurul controlului, respectiv măsurarea performanţei fiind parte a unei bucle de control invers (buclă de tip feedback) menită a stimula cele mai potrivite acţiuni ale organizaţiei (fig. 7. 1).

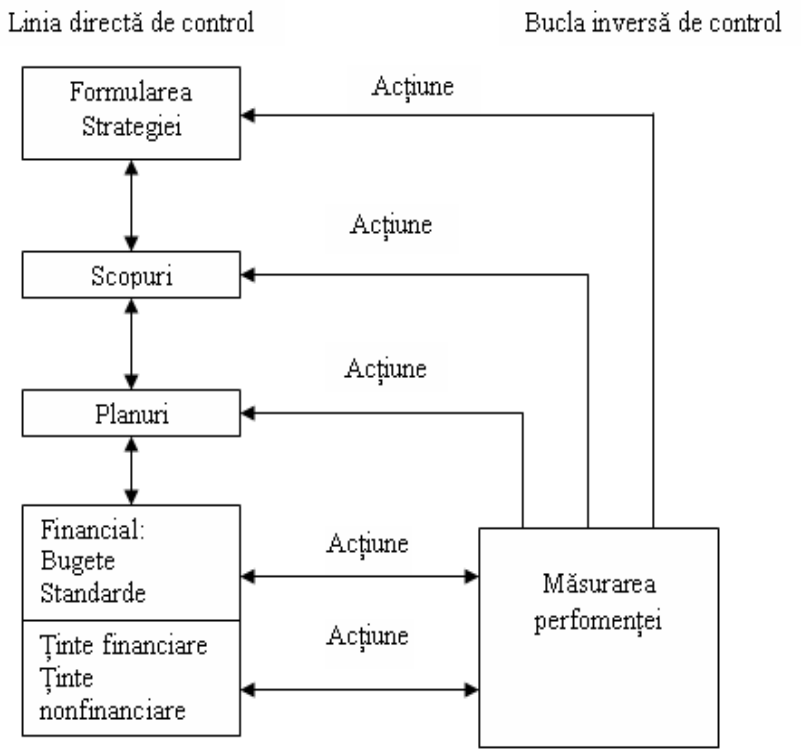


FIGURA 7. 1. MODELUL CONTROLULUI DIRECT/INDIRECT A LUI FITZGERALD

(Sursa: Brignall T.J, Fitzgerald L., Johnston R., Silvestro R., 1991, p. 35)

În general, informaţiile sistemului managerial de informaţii, sistem care ar trebui să includă informaţii financiare şi non-financiare, ar trebui să furnizeze o linie directă de control precum şi o buclă de reglare inversă (feedback) a controlului prin investigarea variaţiei de-a lungul celor 6 dimensiuni ale performanţei. Este important de remarcat faptul că cele şase dimensiuni generice ale performanţei, după modelul lui Fitzgerald, sunt împărţite în două mari categorii conceptuale (tabelul 7. 3), respectiv prima categorie reflectând succesul sau rezultatul alegerii unei strategii, iar a doua categorie agregându-se ca şi determinanţi.

	Dimensiuni ale performanței	Tip de măsurări
Rezultate	Performanțe financiare	1. Profitabilitatea 2. Lichiditatea 3. Structura capitalului
	Competitivitatea	1. Poziția pe piață 2. Creşterea vânzărilor 3. Măsurarea bazei de clienți
Determinanți	Utilizarea resurselor	1. Productivitatea 2. Eficiența
	Calitatea Serviciilor	3. Indicatori generali ai serviciului 1. Încrederea 2. Responsabilitatea 3. Aspectul estetic 4. Curățenia 5. Confortul 6. Curtoazia 7. Comunicarea 8. Competența 9. Accesibilitatea 10. Valabilitatea 11. Securitatea
	Inovația	1. Performanța proceselor de inovație 2. Perfprmanța inovațiilor individuale
	Flexibilitatea	1. Volumul flexibilității 2. Flexibilitatea în rapiditatea livrării 3. Flexibilitatea specificațiilor

TABELUL 7. 3. DIMENSIUNILE MĂSURĂRII PERFORMANȚEI
FOLOSITE DE MODELUL LUI FITZGERALD
(Sursa: Brignall T.J, Fitzgerald L., Johnston R., Silvestro R., 1991, p. 35)

De remarcat faptul că pentru proiectarea gamei şi tipului de indicatori ai determinanţilor măsurării performanţei, Fitzgerald propune să se ţină cont de trei mari variabile şi anume de tipul serviciului oferit de organizaţie, mediul competitiv şi de strategia aleasă. În concluzie, după părerea noastră, modelul subliniază că într-o organizaţie trebuie pus accentul pe combinarea interactivă a celor două tipuri de control, respectiv pe corelarea liniei directe de control (feed-forward) cu bucla inversă de control (feed-back), măsurarea performanţei fiind privită ca parte din bucla inversă de control.

7. 2. 3. Modelul măsurării performanţelor a lui Keegan

În construcţia modelului său privind măsurarea performanţei, Keegan D.P. porneşte de la faptul că măsurarea performanţei într-o organizaţie trebuie integrată vertical şi orizontal cu funcţiile proceselor interne precum şi cu aspectele legate de activităţile organizaţiei.

În opinia lui măsurarea performanţei ar trebui să furnizeze şi să asigure legătura dintre activităţile organizaţiei şi planurile ei strategice.

În acest sens, D.P. Keegan şi colectivul său propunea un prim model (fig. 7. 2) în care măsurarea performanţei se întinde de-a lungul întregii structuri a organizaţiei, respectiv pe nivele ierarhice, fiecărui nivel fiindu-i atribuite anumite măsurări ale performanţei (Keegan D.P., Eiler R. G., Charles R., 1991).

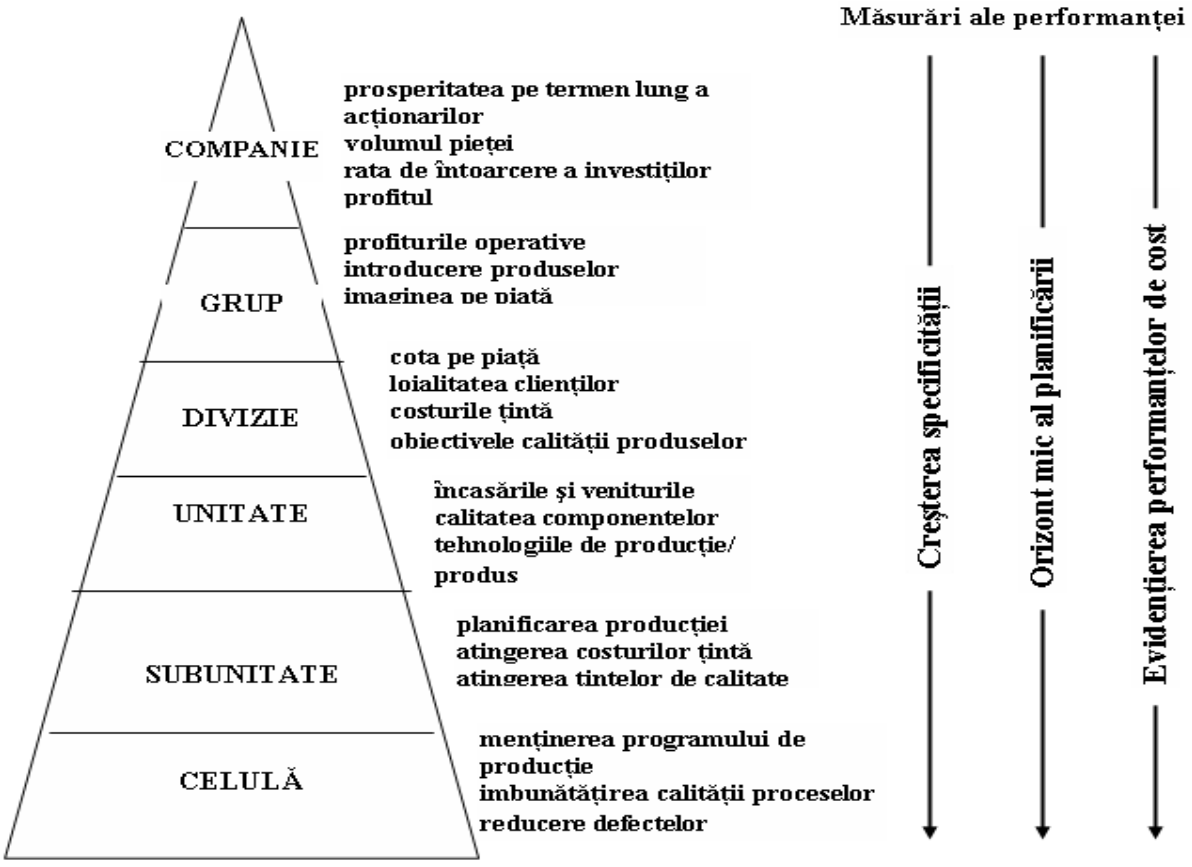


FIGURA 7. 2. IERARHIZAREA MĂSURĂRILOR DE PERFORMANŢĂ

(Sursa: Keggan D.P., Eiler R. G., Charles R.,1991, p. 45)

Un alt aspect pe care îl discută modelul, este aspectul legat de măsurătorile de performanţă, măsurători care în forma prezentă în model sunt o combinaţie de patru mari categorii de măsurători.

Pornind de la faptul că măsurările de performanţă ar trebui să sprijine mediul organizaţiei din perspectiva multiplelor dimensiuni pe care le comportă, modelul propune ca şi categorii de măsurări de performanţă (fig. 7. 3):

1. măsurări de performanţă internă a organizaţiei

2. măsurări de performanţă externă a organizaţiei
3. măsurări de performanţă legate de sau bazate pe cost
4. măsurări de performanţă legate de sau bazate pe non-cost

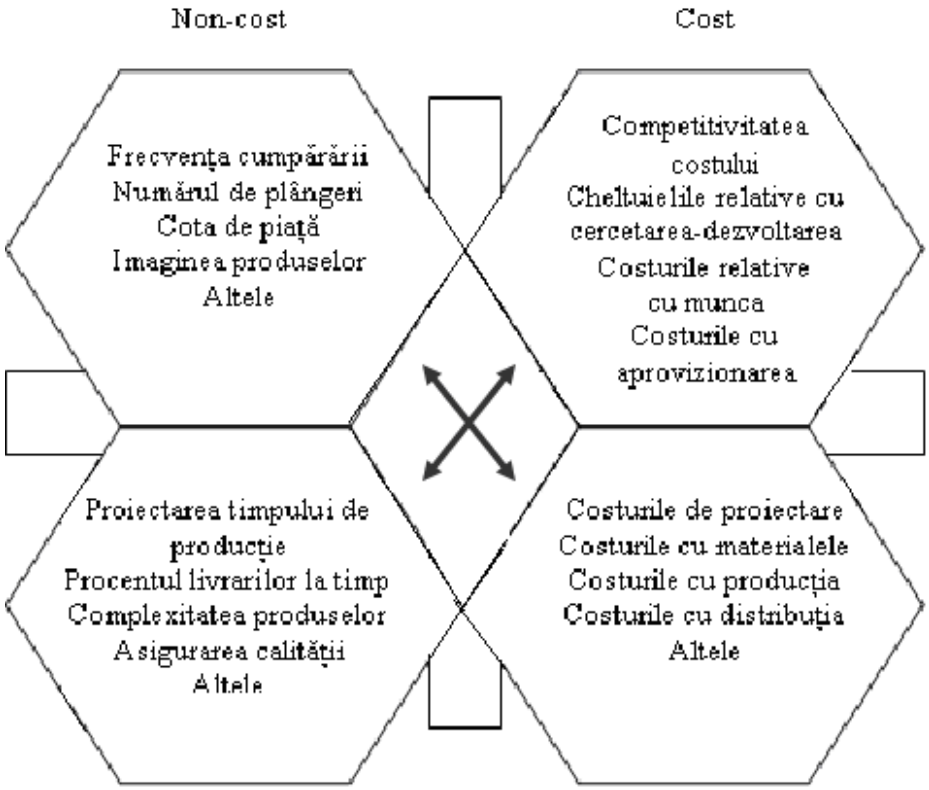


FIGURA 7. 3. CELE PATRU CATEGORII DE MĂSURĂRI ALE PERFORMANŢEI

(Sursa: Keggan D.P., Eiler R. G., Charles R.,1991, p. 46)

Modelul prezentat mai sus evidenţiază, prin urmare, trei mari aspecte legate de măsurarea şi evidenţierea performanţei:

- În primul rând, măsurările de performanţă ar trebui să ţină cont de strategiile organizaţiei şi de caracterul multidimensional al mediului organizaţiei;
- În al doilea rând, orice sistem de măsurare a performanţei trebuie să se bazeze pe măsurări de performanţă integrate şi agregate ierarhic şi orizontal de-a lungul structurii organizaţionale, fiecare subdiviziune având sarcina de a-şi stabili măsurările de performanţă pe care le consideră potrivite pentru ea;
- În al treilea rând, orice sistem de măsurare a performanţei ar trebui construit atât pe baza măsurătorilor legate de cost cât şi pe măsurători legate de alte aspecte decât cele privind costul.

În concluzie, modelul de măsurare a performanţei al lui Keegan permite să se evidenţieze mai bine nu numai performanţele curente ale organizaţiei dar oferă şi posibilitatea de evidenţiere a performanţei în raport cu concurenţa sau competitorii organizaţiei (benchmark).

7. 2. 4. Modelul lui Lynch şi Cross

Modelul dezvoltat de către Lynch şi Cross reprezintă un model structural pentru o nouă reţea de informaţii care este considerată ca fiind baza sistemului de control SMART. Modelul se prezintă sub forma unei piramide, piramida SMART, şi se bazează pe combinarea managementului calităţii cu procesele şi operaţiunile interne organizaţiei (fig. 7. 4).

Conform celor prezentate de cei doi specialişti modelul are la bază două concepte şi anume conceptul de obiective şi conceptul de măsurare.

Ideea centrală a acestui model a fost de a converti obiectivele strategice, prin detaliere de sus în jos (bazat pe priorităţile clienţilor) în timp ce măsurătorile pornesc de jos în sus de-a lungul celor patru nivele piramidale (McNair, Lynch, Cross,1990).

Prin urmare piramida oferă, ca şi model, o structură în ambele sensuri a unui sistem de comunicare necesar pentru a institui o viziune strategică în organizaţie.

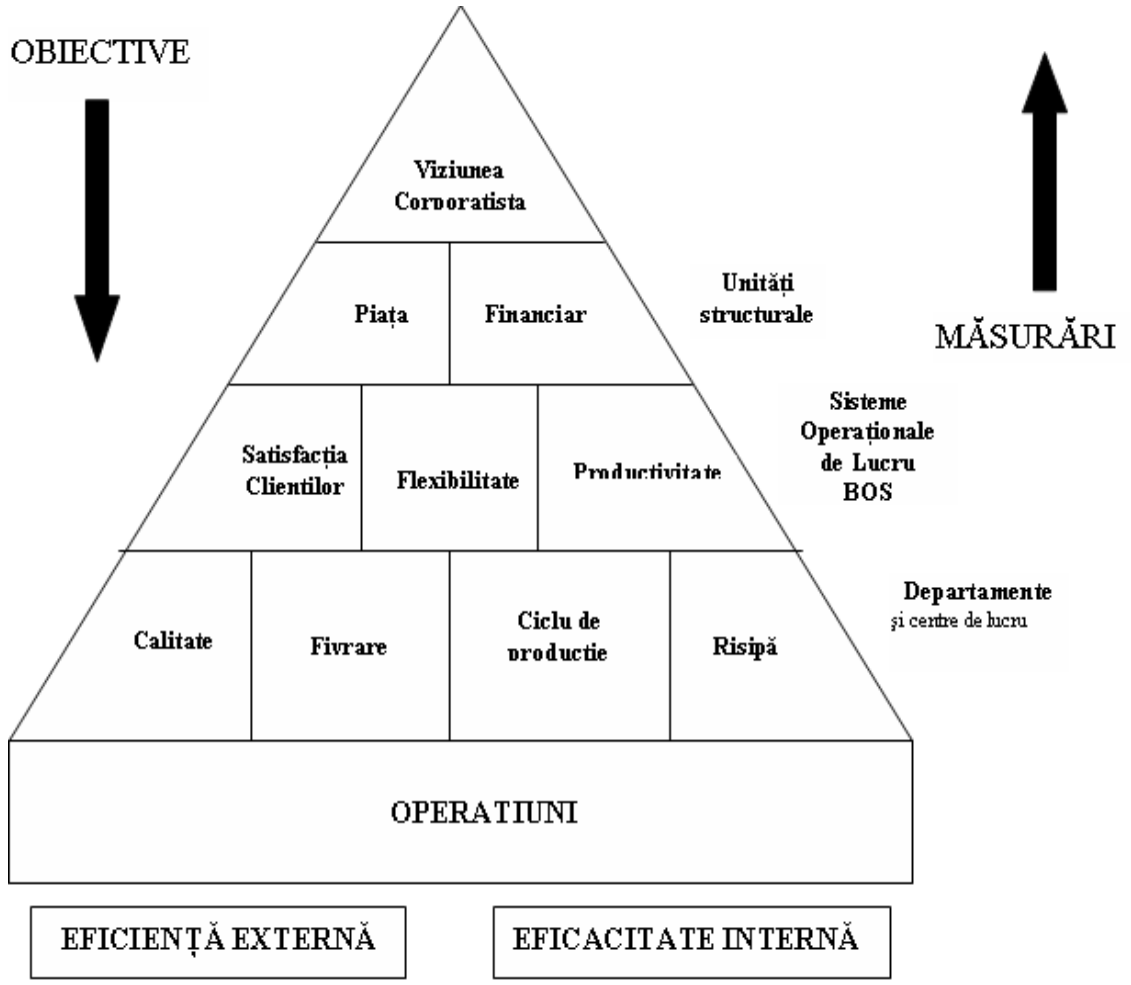


FIGURA 7. 4. REPREZENTAREA GRAFICĂ A MODELULUI SMART

(Adaptare după McNair C.J., Lynch R.L., Cross K.F., 1990, p. 25)

În concepţia autorilor modelului, obiectivele trebuie să înceapă, respectiv derivă din viziunea corporatistă. Aceste obiective trebuie mai apoi transpuse la nivelul unităţilor structurale.

De exemplu, pentru nivelul doi, unitatea structurală, trebuie avută în vedere detalierea obiectivelor sub forma scopurilor financiare şi/sau de piaţă (poziţia de piaţă deţinută, profitul sau veniturile financiare).

Nivelul trei al piramidei este definit sub formă de sistem operaţional de lucru – BOS (Business Operating Systems), sistem destinat să susţină strategia organizaţiei.

Aceste sisteme sunt detaliate în termeni de „satisfacţia clienţilor", „flexibilitate" şi nu în ultimul rând în termeni de „productivitate".

Sistemele operaţionale ar trebui, conform modelului, să includă funcţiile, activităţile, procesele, politicile şi procedurile de lucru necesare susţinerii sistemului precum şi implementării unei strategii de dezvoltare a producţiei sau a distribuţiei produselor sau prestării serviciilor pe o anumită piaţă specifică.

Sistemele operaţionale de lucru sunt considerate punctul de pornire pentru măsurătorile şi controlul în cadrul departamentelor. Aceste sisteme fac legătura între performanţele fiecărui departament, performanţele generale ale organizaţiei şi strategia generală a organizaţiei.

De asemenea aceste sisteme ar trebui să permită departamentelor concentrarea acestora asupra măsurării eficienţei şi eficacităţii ca formă a performanţei lor.

Trebuie remarcat că la nivelul sistemelor operaţionale de lucru, „satisfacţia clienţilor" înseamnă în fapt cât de bine sunt satisfăcute aşteptările consumatorilor referitor la calitatea produselor sau serviciilor furnizate. În ceea ce priveşte productivitatea, aceasta se referă la gradul în care activităţile şi resursele sunt folosite eficient în a asigura un grad mare de satisfacere a clienţilor.

Nivelul următor, nivelul patru, ar trebui să asigure baza pentru măsurări operaţionale specifice. Astfel, la nivelul departamentelor, obiectivele trebuie convertite sau transpuse în criterii operaţionale de tipul: „calitate", „livrare/furnizare", „timp de producţie sau de procesare", „cost de producţie". Evident aceste criterii trebuie definite de fiecare departament în parte în funcţie de specificul său.

Aceste criterii ar trebui de asemenea să asigure transpunerea direcţiei strategiei în acţiunile departamentului. Obiectivul oricărui departament este de a creşte calitatea şi rapiditatea livrării, concomitent cu reducerea timpilor de procesare sau de producţie şi/sau diminuarea risipei.

7. 2. 5. Modelul excelenţei afacerilor al lui Gopal Kanji

În construcţia modelului, Kanji porneşte de la faptul că pentru multe dintre organizaţii soluţia de succes pentru a rămâne „leader" într-un mediu concurenţial, dinamic şi extrem de impredictibil, este legată de necesitatea ca organizaţia să atingă un anumit nivel de excelenţă, în patru mari arii sau aspecte ale afacerii. Astfel pentru un succes deplin pe piaţă, organizaţiile trebuie:

- să maximizeze valorile acţionarilor;
- să atingă un anumit nivel de excelenţă în derularea proceselor;
- să îmbunătăţească învăţarea organizaţională;
- să încânte acţionarii şi alte grupuri de interes sau influenţă.

De asemenea, trebuie remarcat că, fiecare dintre ariile menţionate mai sus trebuie privite ca o formă ciclică continuă prin care fiecare arie se îmbunătăţeşte continuu:

- Mulţumirea acţionarilor ajută la generarea veniturilor , precum şi la satisfacerea investitorilor.
- Creşterea veniturilor ajută la creşterea fondurilor de investiţii în procese şi învăţare.
- Procese şi o învăţare mai bune ajută oamenii să mulţumească acţionarii şi să creeze o afacere de succes.

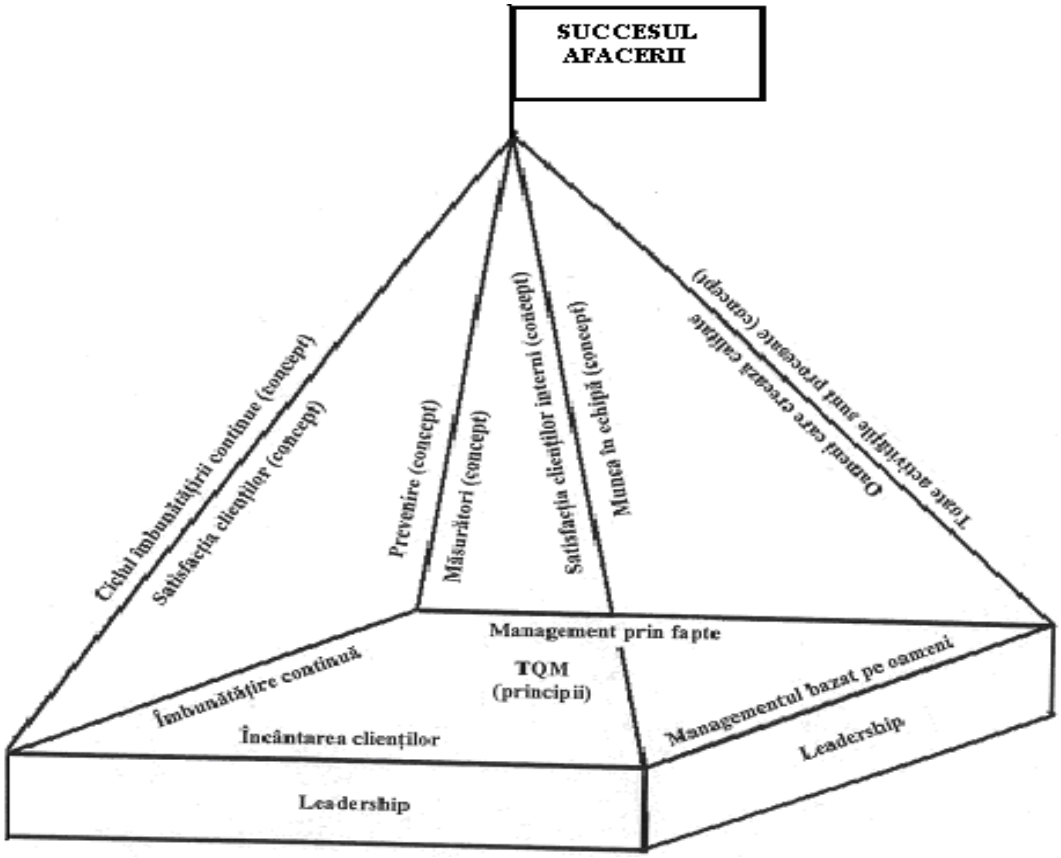


FIGURA 7. 5. REPREZENTAREA GRAFICĂ A MODELULUI EXCELENŢEI AFACERII

(Sursa: Kanji, G. K., 1998, p. 638)

Modelul lui Kanji, într-o descriere generală, încorporează, folosindu-se de un model generic de TQM, mai mulţi factori consideraţi critici pentru succes, factori care trebuie măsuraţi, evaluaţi şi monitorizaţi, sub forma unui indice de succes.

Conform modelului propuse de Kanji (fig. 7. 5), măsurarea succesului organizaţiei, constă în măsurarea a opt concepte numite de autor „concepte esenţiale", rezultate din detalierea celor patru principii, principii care sunt în acord cu principiile TQM-ului şi care, de asemenea, la rândul lor izvorăsc din transpunerea viziunii de leadership a managerilor (Kanji, 1998). De altfel, pentru măsurarea succesului unei organizaţii (succesul unei afaceri), Kanji propune şi un model structural în care, pe lângă detalierea mai clară a elementelor de succes, se evidenţiază şi relaţiile cauzale dintre acestea (fig. 7. 6).

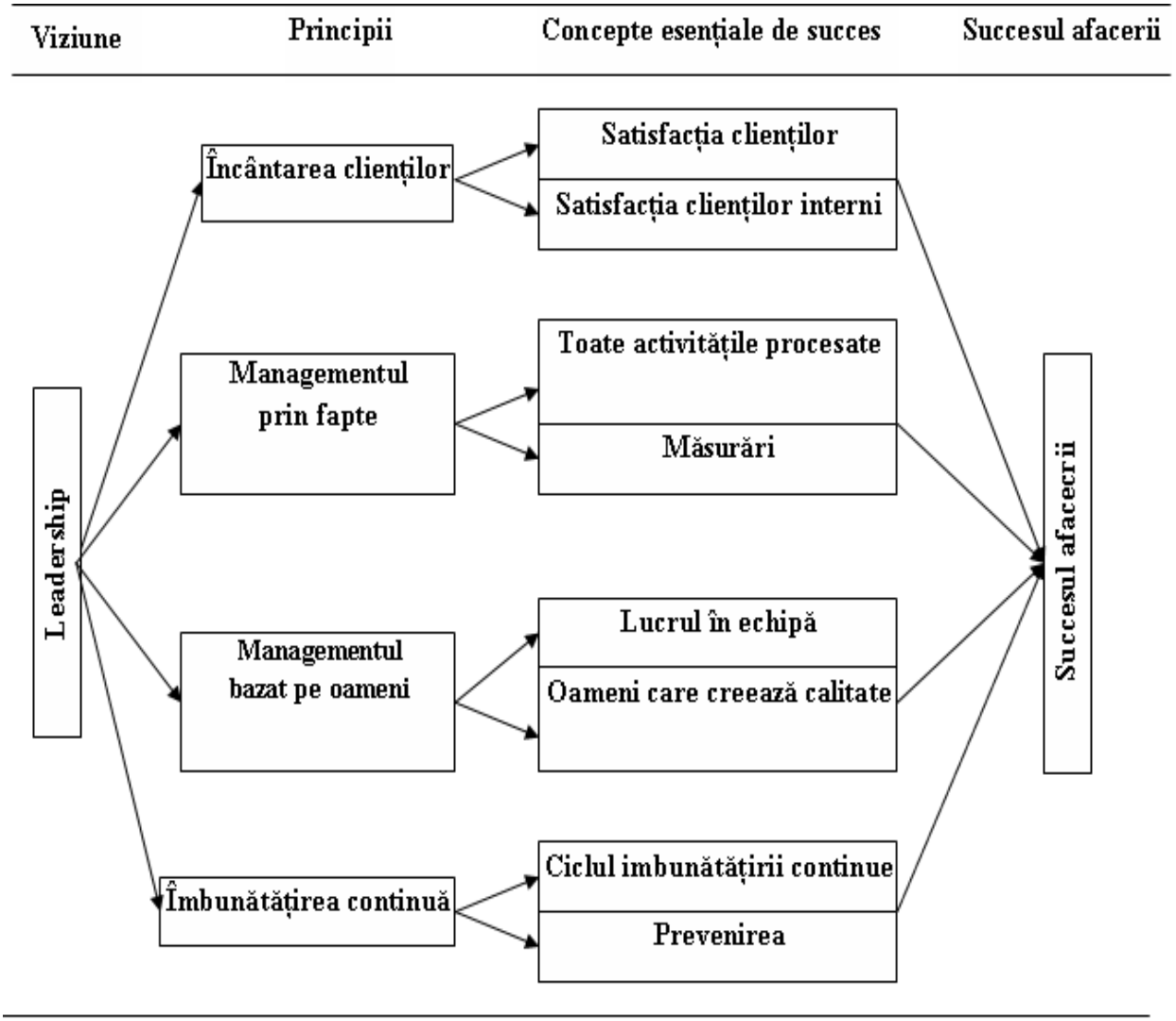


FIGURA 7. 6. MODELUL STRUCTURAL AL CRITERIILOR ŞI FACTORILOR DE SUCCES

(Sursa: Kanji G. K., 2000, p. 382)

Astfel, pe baza identificării şi evidenţierii factorilor de succes propuşi de model, în opinia lui Kanji, fiecărei organizaţii îi revine sarcina de a-şi construi un indice de succes (Business Excellence Index) - BEI, indice care se construieşte pe baza detalierii conceptelor esenţiale de succes mai sus amintite (fiecare organizaţie având libertatea de a detalia criteriile în funcţie de specificul afacerii şi de caracteristicile sale). În fapt, indicele de succes propus, reprezintă o medie între măsurarea satisfacţiei clienţilor, angajaţilor şi a acţionarilor şi alte măsurători cu privire la organizaţie (nivelul de calitate precum şi nivelul de îmbunătăţire a proceselor).

În opinia noastră, importanţa acestui model constă în faptul că prezintă cauzal legăturile dintre conceptul de succes al organizaţiei şi factorii care generează acest succes.

Pe de altă parte, importanţa acestui model rezidă în faptul că nu se reduce la a explica la modul general ce înseamnă excelenţa şi performanţa unei organizaţii dar şi propune un mod de cuantificare a celor

două concepte menţionate mai sus. De altfel, indicele de succes propus pe baza acestui model constituie un demers esenţial în a ajuta organizaţiile să îşi cuantifice şi monitorizeze clar succesul.

7. 2. 6. Modelul PRISMEI PERFORMANŢEI a lui Neely şi Adams

Acest model porneşte în a explica măsurarea performanţei, de la ideea că „*nu este posibil a crea valori pentru acţionari - shareholders fără să creezi valori pentru alte grupuri de interes – stakeholders*„ (Crowe R., 1999: 12). Modelul de prismă a performanţei, priveşte măsurarea performanţei prin prisma satisfacerii cerinţelor şi necesităţilor grupurilor de interes - stakeholders.

În concepţia modelului, măsurarea performanţei ar trebui legată nu numai de cerinţele şi interesele acţionarilor dar şi de necesităţile şi cerinţele clienţilor/consumatorilor, precum şi de cele ale angajaţilor şi furnizorilor. Toate aceste grupuri de interes, generic vorbind, fac parte din categoria de „stakeholders". În plus faţă de categoriile enunţate mai sus, orice măsurare a performanţei ar trebui să evidenţieze şi satisfacţia comunităţii şi a legislativului.

Prin urmare, ideea centrală pentru explicarea măsurării performanţei o constituie măsurarea şi evidenţierea satisfacţiei grupurilor de interes (fig. 7. 7).

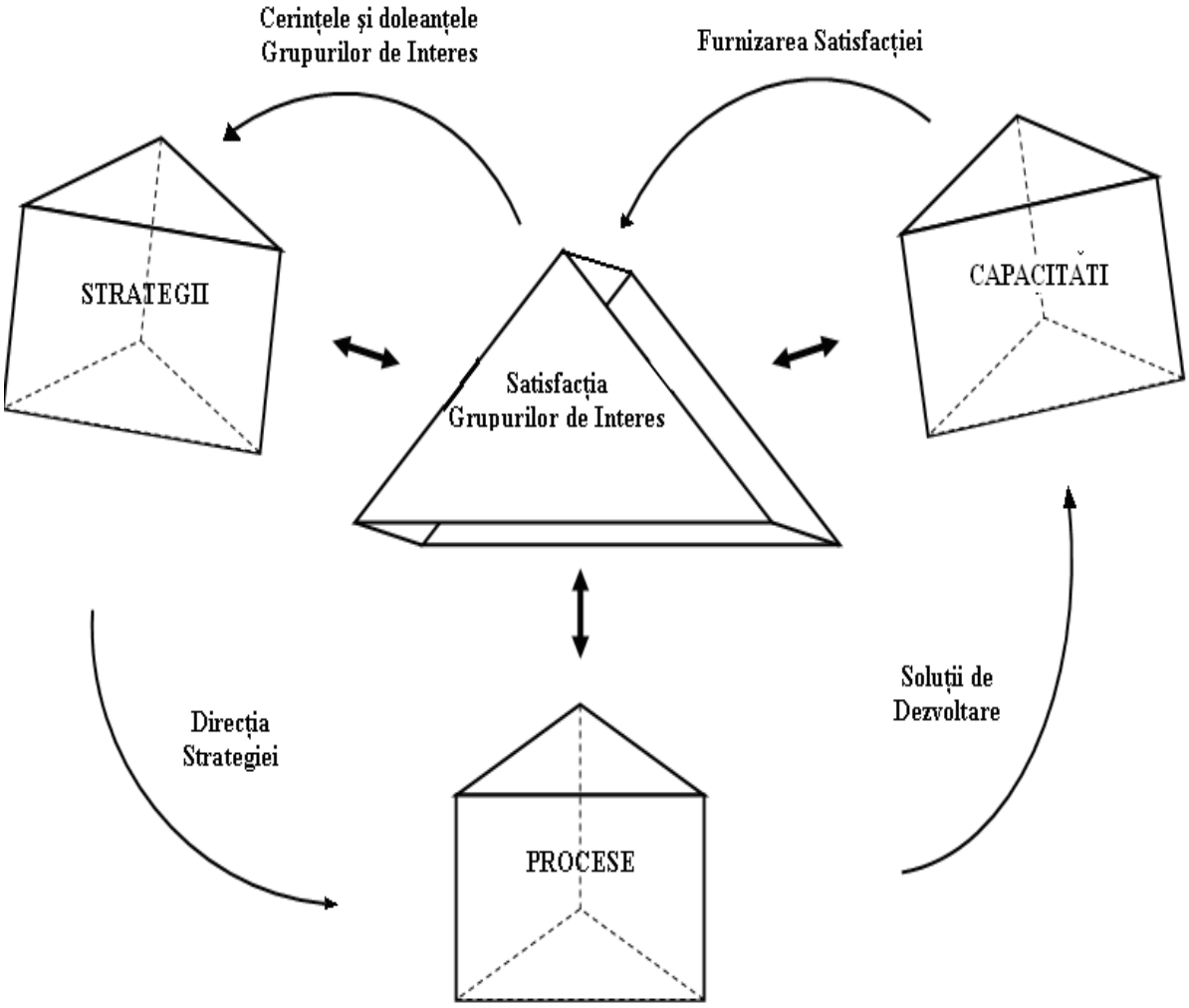


FIGURA 7. 7. REPREZENTAREA GRAFICĂ A MODELULUI PRISMEI PERFORMANŢEI
(Sursa: Neely A.D. & Adams C.A., 2001, p. 9)

În opinia autorilor modelului, evidenţierea performanţei din perspectiva satisfacţiei grupurilor de interes trebuie să parcurgă anumite etape, etape care pornesc de la stabilirea de către organizaţie a cerinţelor şi intereselor acestor grupuri şi se termină cu stabilirea şi implementarea capacităţilor necesare pentru satisfacerea grupurilor de interes.

În acest sens, modelul propus de Neely şi Adams consideră că, pentru definirea unor măsurători de performanţă, fiecare organizaţie trebuie să răspundă clar şi precis la următoarele întrebări:

- **Satisfacţia grupurilor de interes** – care sunt principalele grupuri de interes şi care le sunt cerinţele şi solicitările?
- **Strategia** – care sunt strategiile care trebuie implementate pentru satisfacerea cerinţelor şi doleanţelor grupurilor de interes?
- **Procesele** – care sunt procesele şi activităţile importante a fi desfăşurate de organizaţie în vederea satisfacerii cerinţelor şi doleanţelor grupurilor de interes?
- **Capacităţi** – care sunt capacităţile şi resursele necesare a fi implicate în procesele şi activităţile importante ale organizaţiei?
- **Contribuţia grupurilor de interes** – care este (sau ar trebui să fie) contribuţia pe care fiecare grup de interes trebuie să o acorde pentru menţinerea şi dezvoltarea capacităţilor?

Răspunsul dat întrebărilor de mai sus, la nivelul organizaţional, furnizează o succintă dar pertinentă imagine a nivelului de performanţă organizaţional.

Totodată, răspunsul dat întrebărilor reflectă, în mare măsură, zonele de interes din punctul de vedere al performanţei care influenţează direct rezultatele organizaţiei.

7. 2. 7. Modelul "Tabloul de Bord Echilibrat" (Balanced Scorecard) a lui Kaplan şi Norton

Specialiştii plasează apariţia modelului de „tablou de bord echilibrat”- Balanced Scorecard în contextul insuficienţei indicatorilor financiari: schimbări în metodele şi factorii de producţie, creşterea ponderii activelor imateriale, evoluţia strategiilor de creare a valorii de la gestionarea activelor tangibile la strategii bazate pe cunoştinţe (Kaplan & Norton, 1996).

În esenţă, modelul BSC (fig. 7. 8) este un set de indicatori, financiari şi non-financiari, care propune ca măsurarea performanţelor organizaţiilor să fie efectuată prin echilibrarea şi intercondiţionarea a patru forţe, utilizând o decupare a organizaţiei pe bază de procese şi activităţi. Un element important în construcţia modelului, care de altfel constituie şi una dintre particularităţile modelului faţă de alte modele de măsurare a performanţei, o constituie perspectiva "învăţare şi dezvoltare".

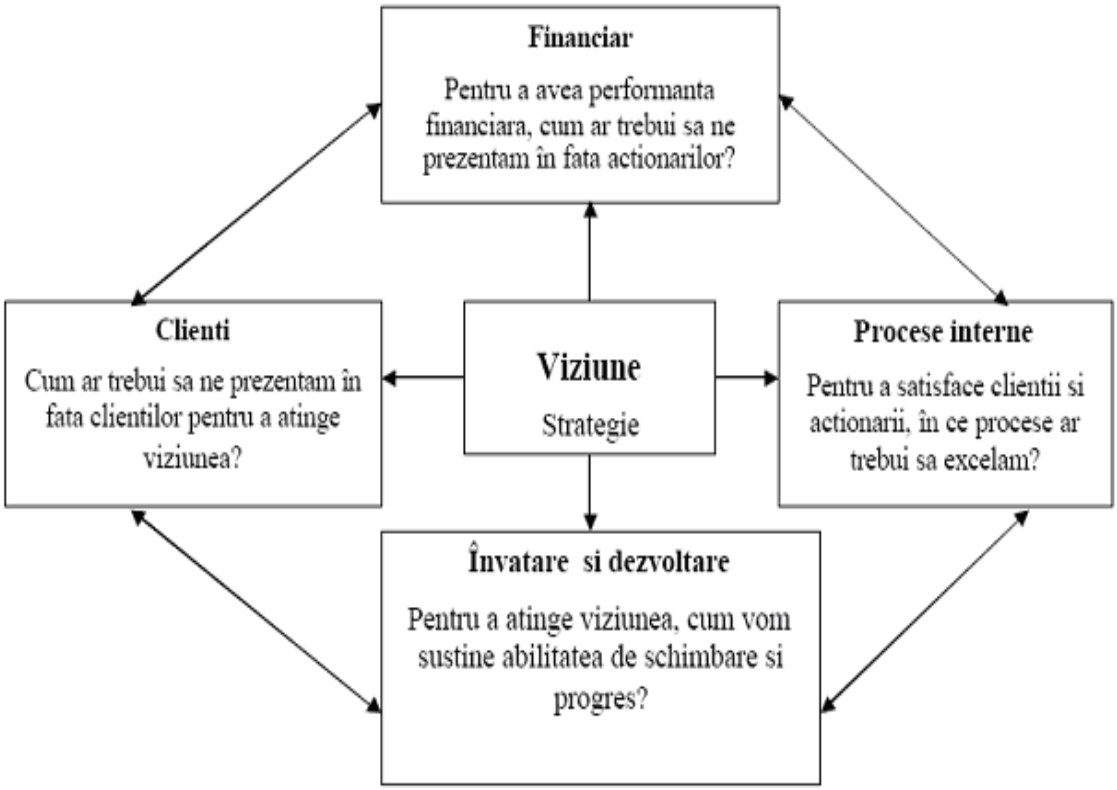

Financiar
Pentru a avea performanta financiara, cum ar trebui sa ne prezentam în fata actionarilor?
Clienti
Cum ar trebui sa ne prezentam în fata clientilor pentru a atinge viziunea?
Viziune
Strategie
Procese interne
Pentru a satisface clientii si actionarii, în ce procese ar trebui sa excelam?
Învatare si dezvoltare
Pentru a atinge viziunea, cum vom sustine abilitatea de schimbare si progres?

FIGURA 7. 8. ARTICULAREA ELEMENTELOR UNUI MODEL DE TIP BALANCED SCORECARD

(Sursa: Kaplan & Norton, 1996)

Esenţa modelului BSC (fig. 7. 8) presupune urmărirea indicatorilor de performanţă prin intermediul a patru perspective (Kaplan & Norton, 1992, 1996):

1. **perspectiva financiară** - arată dacă crearea, implementarea şi executarea strategiei conduce la creşterea profitului. Strategia este văzută în primul rând din punctul de vedere al acţionarului;
2. **perspectiva clienţi** – managerii identifică clienţii şi segmentele de piaţă în care firma va concura. Se analizează crearea de valoare din perspectiva clienţilor;
3. **perspectiva procese interne** – presupune urmărirea proceselor interne care au cel mai mare impact asupra satisfacţiei clienţilor şi acţionarilor;
4. **perspectiva învăţare şi dezvoltare** - identifică infrastructura pe care organizaţia va crea îmbunătăţire şi dezvoltare. Se doreşte crearea unui climat care să susţină schimbarea, inovarea şi dezvoltarea.

În opinia celor doi specialişti, concurenţa şi caracteristicile mediului obligă organizaţiile „*să îmbunătăţească permanent competenţele pentru a furniza valoare clienţilor şi acţionarilor*" (Kaplan & Norton, 1996: 12). Învăţarea şi dezvoltarea provin din trei surse: oameni (urmăriţi ca satisfacţie, rotaţie, formare, competenţe), sisteme (disponibilitate) şi proceduri organizaţionale (Kaplan & Norton, 1996). De

asemenea, această perspectivă reprezintă *„fundaţia oricărei strategii*" iar managerii definesc aici competenţele şi aptitudinile, tehnologia şi climatul necesar pentru a susţine strategia.

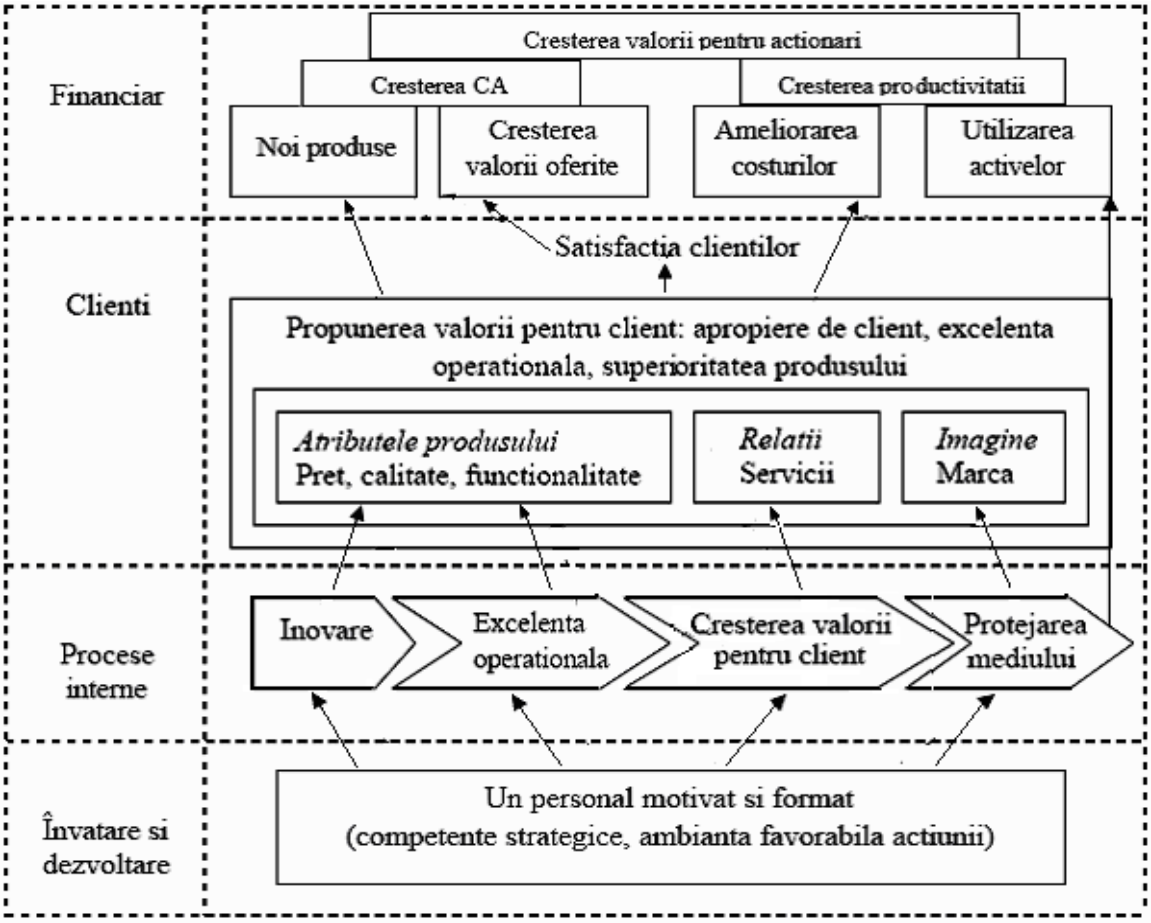


FIGURA 7. 9. PREZENTAREA PERSPECTIVELOR ÎN BSC CONFORM KAPLAN ŞI NORTON

(Sursa: Kaplan şi Norton, 2004)

Ulterior, în studiile lor Kaplan şi Norton (2004) pun un accent deosebit pe activele intangibile, pe care le împart în capital uman (competenţe), capital informaţional (sistem informaţional) şi capital organizaţional (capacitatea firmei de a mobiliza şi susţine procesul de schimbare cerut de strategie).

În opinia noastră, modelul BSC, expus de către Kaplan şi Norton, sugerează că orice sistem de măsurare a performanţei trebuie să aibă o viziune multidimensională asupra performanţei – cele patru perspective, managerii trebuind prin sistemul de măsurare a performanţei să îşi stabilească atât obiectivele cât şi măsurările de performanţă specifice în strânsă corelare cu viziunea şi strategia organizaţiei.

Prin urmare, pentru ca un sistem de măsurare a performanţelor să poată fi identificat ca şi un sistem de management strategic, indicatorii sistemelor de măsurare a performanţei trebuie să fie legaţi de strategie şi, mai mult, să asigure comunicarea acesteia.

Indicatorii specifici celor patru perspective trebuie, totodată, să asigure un echilibru între aspectele financiare şi cele non-financiare ale performanţei, precum şi între eficienţă şi eficacitate ca dimensiuni ale

acesteia.

În opinia noastră, importanţa modelului BSC constă în faptul că acesta ajută la gestionarea mediului intern şi extern organizaţiei, asigurând:

1. gestionarea mediului intern prin îmbunătăţirea continuă a performanţei, prin sprijinul în implementarea unor strategii complexe şi în controlul unei organizaţii cu un grad de descentralizare, prin susţinerea învăţării şi schimbării organizaţionale;
2. gestionarea mediului extern prin observarea cererii, a concurenţei, prin analiza lanţului de aprovizionare şi a relaţiilor cu partenerii.

7. 3. CONCLUZII LEGATE DE SISTEMELE DE MĂSURARE A PERFORMANŢELOR

Ca o primă concluzie, putem afirma că sistemele de măsurare a performanţei au o importanţă majoră pentru organizaţie şi pentru manageri.

În opinia noastră, orice sistem de măsurarea performanţei dezvoltat/implementat într-o organizaţie poate avea următoarele scopuri :

- ca sistem de îmbunătăţire a performanţei – presupune îmbunătăţirea performanţei prin gestionarea proceselor curente;

- ca sistem de management strategic – reprezintă mai mult decât rezultate superioare deoarece asigură o strategie mai bună, prin rafinarea acesteia;

- ca sistem de urmărire a responsabilităţii externe – completează orientarea internă a primelor două abordări cu o atenţie asupra mediului extern. Acest sistem permite o mai bună încorporare a aşteptărilor partenerilor şi descoperirea unor surse externe de învăţare.

Din punct de vedere conceptual, apreciem că sistemul de măsurare a performanţei este un concept complex, multidimensional şi care comportă mai multe aspecte şi dimensiuni organizaţionale. În acest sens, din punct de vedere al definiţiei, considerăm că sistemele de măsurare a performanţei se pot prezenta şi descrie în două mari perspective:

1) perspectiva analitică: *totalitatea proceselor şi acţiunilor specifice, desfăşurate conştient, repetat şi planificat şi care se desfăşoară implicând o anumită cantitate de resurse umane, materiale, financiare, informaţionale, ce conduc sau contribuie la evidenţierea şi monitorizarea performanţelor obţinute sau a nivelului de performanţă obţinut de către o organizaţie.*

2) perspectiva managerială: *instrument managerial destinat monitorizării, evaluării şi evidenţierii atât a performanţelor înregistrate de organizaţii cât şi a cauzelor şi aspectelor negative din organizaţie*.

O altă concluzie legată de sistemele de măsurare a performanţei este legată de modele teoretice de performanţă. În acest sens, putem afirma că în prezent, datorită evoluţiei modului de a privi şi gândi măsurarea performanţei, orice sistem de măsurare a performanţei a unei organizaţii, indiferent de gradul de agregare a indicatorilor de performanţă măsuraţi, de modul şi metodologia de măsurare aleasă şi/sau implementată, se bazează pe anumite modele teoretice şi/sau modele-cadru, dezvoltate în timp de specialişti

şi care propun dezvoltarea anumitor soluţii generale privitoare la "ce" şi "cum" trebuie o organizaţie să măsoare performanţa atinsă.

În opinia noastră, importanţa modelelor în cadrul proiectării sau construirii sistemelor de măsurare a performanţei rezidă în faptul că aceste modele propun o viziune generală şi de ansamblu asupra măsurării performanţei, dezvoltând indicaţii generale, privind aspectele şi dimensiunile performanţei care trebuie măsurate de organizaţie şi, nu în ultimul rând, modul în care diferitele dimensiuni ale performanţei trebuie să se regăsească în cadrul sistemelor de măsurare a performanţei, în vederea evidenţierii cât mai exacte a performanţelor obţinute.

Prin urmare, în ceea ce priveşte sistemele de măsurare a performanţei, considerăm că orice dezvoltare şi implementare de astfel de sisteme ar trebui să se bazeze/fundamenteze pe acele modele teoretice de performanţă care să explice multidimensional conceptul de performanţă.

De asemenea, putem concluziona că sistemele de măsurare a performanţei, indiferent de formă, ar trebui să se fundamenteze astfel încât să fie evidenţiate atât performanţele generale ale organizaţiei (indicatorii de performanţă generali) cât şi performanţele subdiviziunilor sale sau alte aspecte organizaţionale (indicatorii de performanţă specifici).

O altă concluzie legată de sistemele de măsurare a performanţei este cea legată de tipul de indicatori de performanţă folosiţi de aceste sisteme. În acest sens, putem concluziona că orice sistem de măsurare a performanţei implementat sau dezvoltat de o organizaţie, ar trebui să includă ca şi indicatori de măsurare a performanţei atât indicatori de performanţă financiari cât şi indicatori de performanţă non-financiari. De altfel, aşa cum reiese din cele prezentate mai sus, majoritatea modelelor teoretice de măsurare a performanţei sugerează faptul că măsurarea performanţelor trebuie să fie efectuată, alături de indicatorii de performanţă financiari, şi prin intermediul indicatorilor de performanţă non-financiari. În acest sens, multe dintre modele teoretice de măsurarea performanţei, folosite în prezent, propun ca şi indicatori de măsurare a performanţei, printre alţi indicatori, măsurarea satisfacţiei clienţilor şi a angajaţilor, indicatori privitori la nivelul de calitate a produselor şi/sau rata de rebuturi, indicatori legaţi aspectele de cercetare-inventică (de exemplu numărul de invenţii sau patente), indicatori privind poziţia pe piaţa de desfacere raportată la concurenţă (ca de exemplu poziţia concurenţială pe piaţă în raport cu alte firme de profil), indicatori ai capitalului intelectual (ca de exemplu numărul de angajaţi cu studii superioare, nivelul preocupărilor legate de pregătirea continuă profesională şi intelectuală a angajaţilor), toţi aceşti indicatori fiind clasificaţi ca fiind indicatori non-financiari de măsurare a performanţelor.

De asemenea, legat de alegerea şi scopul utilizării indicatorilor de performanţă, putem concluziona următoarele: selectarea acestor indicatori ar trebui să ţină cont de perspectiva din care se realizează analiza performanţei organizaţiei. În acest sens, considerăm că pentru realizarea de rapoarte privind rezultate sau alte raportări către acţionari, în general ar trebui aleşi indicatorii de performanţă financiari, indicatorii care sunt relevanţi pentru investitorii de pe piaţa de capital. În acelaşi timp însă, pentru manageri, indicatori la fel de importanţi ar trebui să fie, alături de indicatorii financiari, şi indicatorii non-financiari.

Ca urmare a celor menţionate mai sus, recomandarea noastră este ca, în funcţie de obiectivele organizaţiei, respectiv de situaţia conjuncturală şi a factorilor de mediu, organizaţia să adopte sisteme de măsurare a performanţei care:

- să înglobeze şi să se bazeze pe indicatori financiari cât şi indicatori non-financiari, astfel încât să reflecte cât mai real, clar şi multidimensional, performanţele organizaţiei;
- să fie dinamice şi flexibile, astfel încât să poată fi adaptate şi modificate în timp în funcţie de diferitele situaţii în care se află organizaţia;
- să permită nu numai evaluarea performanţei dar şi să faciliteze monitorizarea unei îmbunătăţiri continue;
- să constituie un factor motivator pentru angajaţi şi un mijloc de creştere a gradului de implicare a acestora.

Cap 8. CLASIFICAREA SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANŢEI

8. 1. CLASIFICAREA SISTEMELOR DUPĂ FORMALISM, INTEGRARE SI UTILIZARE

Sistemele de măsurare a performanţei, după anumiţi specialişti, se pot clasifica ţinând cont de anumite caracteristici pe care le comportă aceste sisteme.

Astfel, aceste sisteme se pot grupa în trei mari clase, în funcţie de următoarele caracteristici (fig. 8. 1):

1. gradul de formalizare a sistemelor de măsurare a performanţelor
2. gradul de integrare a sistemelor de măsurare a performanţei cu alte sisteme ale organizaţiei
3. utilizarea sistemelor de măsurare a performanţelor

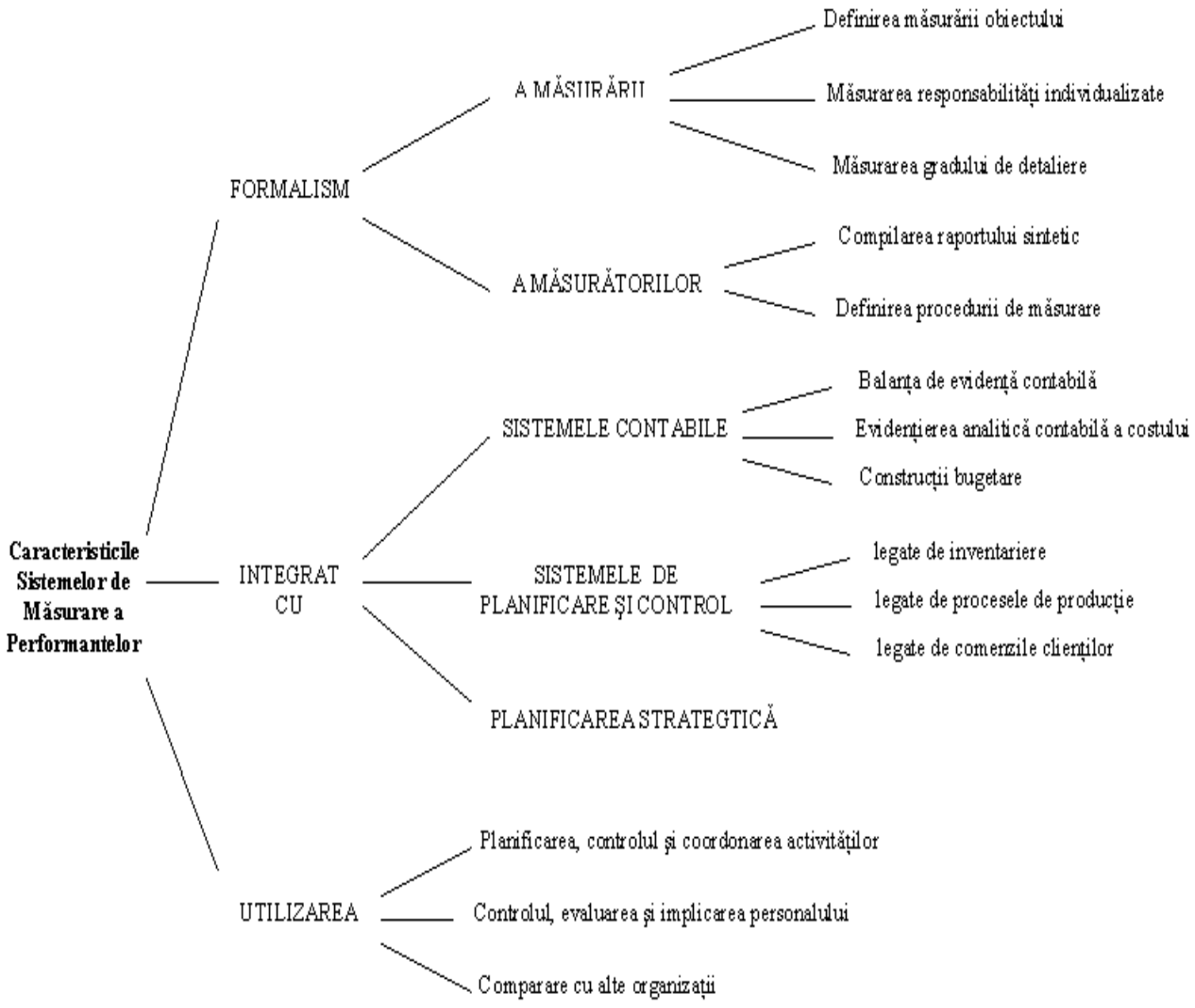


FIGURA 8. 1. CLASIFICAREA SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANŢEI ÎN FUNCŢIE DE ANUMITE CARACTERISTICI (GRADUL DE FORMALISM, INTEGRARE, UTILIZARE)

(Sursa: A. De Toni şi S.Tonchia, 2001, p. 52)

După cum se poate observa, formalizarea sistemelor de măsurare a performanţelor se referă atât la formalizarea măsurării cât şi a măsurătorilor, măsurătorile fiind definite ca "un proces productiv având ca produs măsurarea".

Astfel, în funcţie de nivelul de formalism, sistemele de măsurare a performanţei se pot clasifica în două mari categorii şi anume în funcţie de tipul şi modul de definire a măsurării - care implică definirea măsurării diferitelor obiecte sau fenomene identificabile şi măsurabile - şi în funcţie de modul de definire şi detaliere a procedurilor de măsurare: criteriile de măsurare (momentul, locul şi metodele de detectare), frecvenţa măsurătorilor, modul de măsurare şi raportare a măsurătorilor - generale sau specifice, sintetice, analitice, mixte.

De asemenea, în funcţie de gradul de integrare cu alte sisteme ale organizaţiei, sistemele de măsurare a performanţei pot fi clasificate ca fiind integrate cu:

1. Sistemele contabile, în această categorie sunt incluse sistemele care evidenţiază elemente legate de cost, buget sau alte aspecte contabile.
2. Sisteme de planificare şi control al producţiei, în această categorie sunt incluse sistemele care evidenţiază elemente legate în special de procesele interne şi de producţie dar şi aspecte legate de inventarierea produselor executate sau a comenzilor clienţilor.
3. Sistemele strategice ale organizaţiei, respectiv gradul în care sistemele de măsurare evidenţiază şi se aliniază cu strategia organizaţiei.

În funcţie de modul în care sunt utilizate şi pornind de la cele trei roluri principale ale lor (să furnizeze, să verifice şi să provoace), sistemele de măsurare a performanţei se pot clasifica în felul următor:

1. Sisteme utilizate pentru planificarea, controlul şi coordonarea producţiei;
2. Sisteme utilizate pentru evidenţierea implicării şi evaluarea personalului;
3. Sisteme utilizate pentru analiza comparativă dintre organizaţii privitor la anumite aspecte organizaţionale – benchmarking.

8. 2. CLASIFICAREA SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANŢEI DUPĂ MODUL DE EVIDENŢIERE A PROCESELOR

O altă clasificare a sistemelor de măsurare a performanţei, se poate face în funcţie de modul de evidenţiere a proceselor şi operaţiunilor. Astfel, sistemele de măsurare a performanţei se pot clasifica în două mari categorii (fig. 8. 2):

1. Sisteme de măsurare a performanţei bazate pe evidenţierea costurilor;
2. Sisteme de măsurare a performanţei bazate pe evidenţierea altor aspecte decât costurile (non-cost);

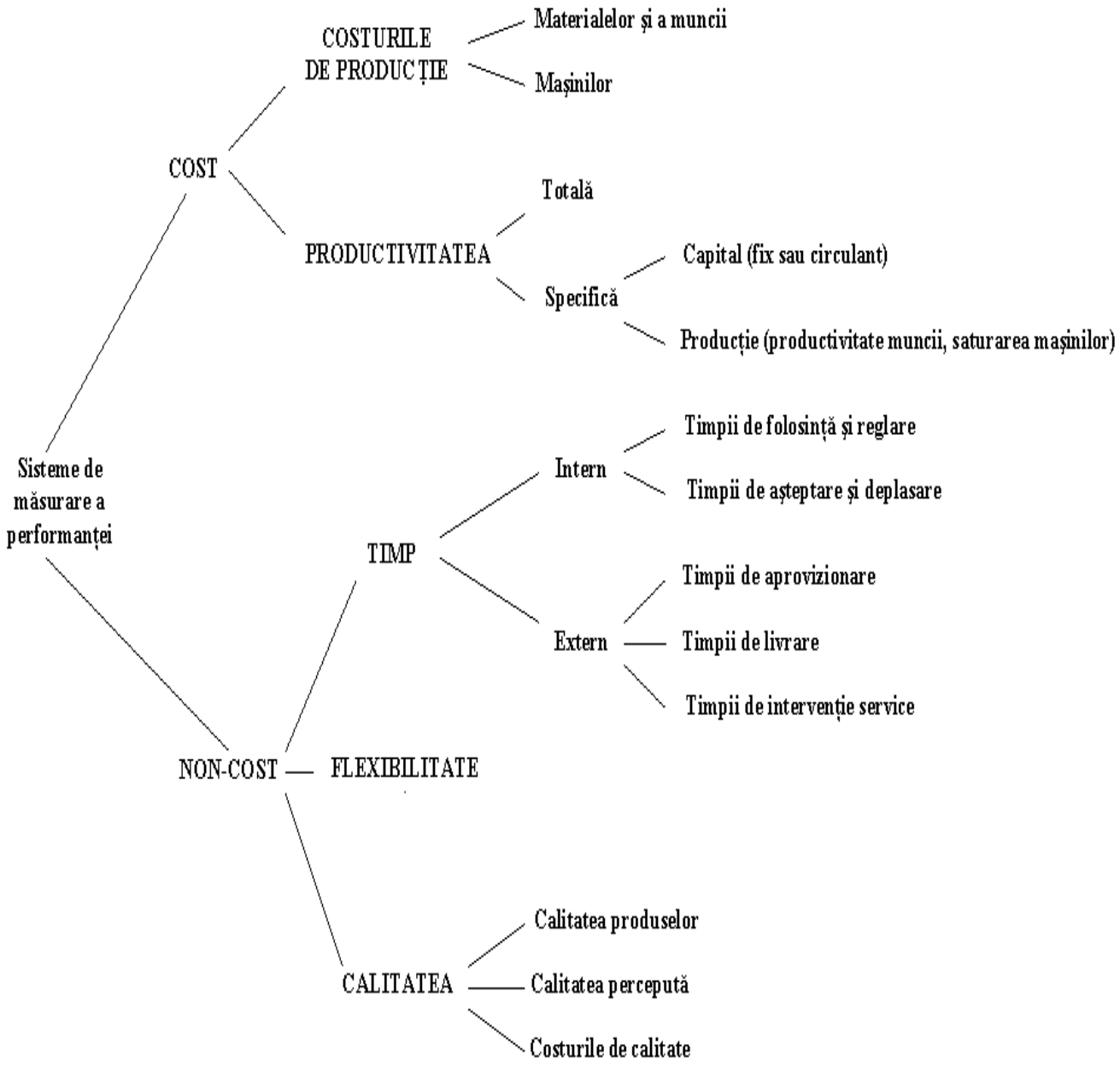


FIGURA 8. 2. CLASIFICAREA SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANŢEI DUPĂ MODUL DE EVIDENŢIERE A PROCESELOR ŞI OPERAŢIUNILOR

(Sursa: A. De Toni şi S.Tonchia, 2001, p. 52)

Astfel, după modul de evidenţiere a costurilor, sistemele de măsurare a performanţei se pot clasifica în următoarele sisteme:

- sisteme care evidenţiază direct costurile de producţie;
- sisteme care evidenţiază productivitatea.

În categoria sistemelor care sunt legate de evidenţierea proceselor şi operaţiunilor (non-cost) intră, sistemele bazate pe măsurarea timpilor de producţie, flexibilitatea şi evidenţierea calităţii.

Aceste sisteme, după părerea noastră, măsoară performanţa în termeni non-monetari şi nu au o legătură directă cu rezultatele economico-financiare ale organizaţiei.

8. 3. CLASIFICAREA SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANŢEI DUPĂ MODUL DE EVIDENŢIERE A REZULTATELOR FINANCIARE

Din punct de vedere al evidenţierii rezultatelor financiare, sistemele de măsurare a performanţelor se pot clasifica în trei mari categorii (Raboca, 2008):

- sisteme de măsurare a performanţelor financiare care se bazează pe măsurarea indicatorilor financiari sau care sunt legaţi de rezultatele financiare ale organizaţiei;
- sisteme de măsurare a performanţelor financiare care nu se bazează pe măsurarea indicatorilor financiari sau care sunt indirect legaţi de rezultatele financiare ale organizaţiei;
- sisteme de măsurare a performanţelor mixte, care încorporează şi se bazează pe măsurarea atât a indicatori financiari, cât şi a indicatori non-financiari.

Trebuie menţionat faptul că sistemele de evidenţiere a performanţelor financiare sunt numite în literatura de specialitate sisteme tradiţionale de măsurare a performanţelor, în timp ce sistemele de măsurare a performanţelor bazate pe indicatori non-financiari sunt considerate sisteme non-tradiţionale sau moderne. Numele de "sisteme tradiţionale" acordate sistemelor de măsurare a performanţei financiare se datorează în special faptului că, începând de la apariţia lor şi continuând de-a lungul multor decenii, aceste sisteme se bazau exclusiv pe măsurarea aspectelor financiare sau care evidenţiau direct performanţele financiare. Introducerea măsurărilor de performanţă non-financiare, apare mult mai târziu şi vine ca o soluţie la problemele şi neajunsurile sistemelor de performanţă financiare.

În studiul lor privind modificările survenite în măsurarea performanţei, Ghalayini şi Noble (1996), rezumă diferenţele dintre sistemele tradiţionale de măsurare a performanţelor şi sistemele non-tradiţionale de măsurare a performanţelor în felul următor (tabelul 8. 1):

Măsurarea tradiţională a performanţei	Măsurarea non-tradiţională a performanţei
Bazată pe sistemele de evidenţiere contabile	**Bazată pe strategia firmei**
Măsurări axate în principal pe indicatori financiari	**Măsurări axate în principal pe indicatori non-financiari**
Măsoară performanţa pe termen scurt	**Măsoară performanţa pe termen mediu şi lung**
Scopul principal al măsurătorilor este monitorizarea performanţelor	**Scopul principal al măsurătorilor este îmbunătăţirea performanţelor**
Măsurări dificile, confuze, greu de folosit şi care nu evidenţiază întotdeauna exact performanţa	**Măsurări simple, clare, uşor de folosit care evidenţiază clar performanţa**
	Flexibile, se schimbă în timp în funcţie de cerinţe
Rigide şi fixe, nu se schimbă în timp	**Conduc la îmbunătăţiri continue**
Nu conduc la îmbunătăţiri continue	**Destinate tuturor angajaţilor**
Destinate managerilor din nivelele medii şi	**Conduc la motivarea şi implicarea angajaţilor**

superioare **Conduc la frustrări din partea angajaţilor**

TABELUL 8. 1. DIFERENŢELE DINTRE SISTEMELE TRADIŢIONALE ŞI NON-TRADIŢIONALE DE MĂSURARE A PERFORMANŢEI DUPĂ GHALAYINI & NOBLE

(Sursa: Ghalayini A.M. & Noble J.S., 1996, p. 65)

Totodată, vorbind despre evoluţia sistemelor de măsurare a performanţei, specialistul Andy Neely (1995) sistematizează şi el principalele diferenţe dintre cele două sisteme după cum urmează (tabelul 8. 2):

Sisteme tradiţionale de măsurare a performanţei	Sisteme non- tradiţionale de măsurare a performanţei
Bazate pe evidenţierea costului/eficienţă	**Bazate pe evidenţierea valorilor grupurilor de interes**
Evidenţierea performanţei financiare şi a profitului	**Evidenţierea satisfacţiei clienţilor şi a altor grupuri de interes (furnizori, angajaţi)**
Măsoară performanţa pe un orizont mic de timp	**Măsoară performanţa pe un orizont mare de timp**
Măsurătorile şi indicatorii nu sunt aliniaţi şi nu au o legătură directă cu strategia şi obiectivele generale	**Măsurătorile şi indicatorii sunt aliniaţi şi au o legătură directă cu strategia şi obiectivele generale**
Folosite pentru evaluare	**Folosite pentru evaluare şi implicare**
Compararea cu standarde	**Monitorizarea continuă a îmbunătăţirilor**
Bazate pe măsurări funcţionale	**Bazate pe măsurări transversale**
Bazate pe implicarea individuală	

TABELUL 8. 2. DIFERENŢELE DINTRE SISTEMELE TRADIŢIONALE ŞI NON-TRADIŢIONALE DE MĂSURARE A PERFORMANŢEI DUPĂ A NEELY, M. GREGORY ŞI K. PLATTS

(Sursa: Neely A., Gregory M., Platts K., 1995, p. 83)

În general, ca organizaţiile să se asigure de atingerea scopurilor propuse şi îndeplinirea misiunilor şi obiectivelor lor, ele trebuie să adopte sisteme de măsurare a performanţei care ar trebui să înglobeze pe lângă măsurători de indicatori financiari şi măsurători de indicatori non-financiari (Raboca, 2008).

În funcţie de obiectivele organizaţiei, de situaţia conjuncturală şi a factorilor de mediu, organizaţia să adopte sisteme de măsurare a performanţei care:

- să înglobeze şi să se bazeze pe indicatori financiari cât şi indicatori non-financiari, astfel încât să reflecte cât mai real, clar şi multidimensional performanţele organizaţiei;
- să fie dinamice şi flexibile, astfel încât să poate fi adaptate şi modificate în timp în funcţie de diferitele situaţii în care se află organizaţia;
- să permită nu numai evaluarea performanţei dar şi să faciliteze monitorizarea unei îmbunătăţiri continue;
- să constituie un factor motivator pentru angajaţi precum şi o creştere a gradului de implicare a acestora.

Aşa cum menţionam mai sus, sistemele de măsurare a performanţei financiare, se bazează preponderent pe evidenţierea performanţelor financiare (contabile) ale organizaţiei.

Una dintre caracteristicile generale ale acestor sisteme este că ele folosesc indicatori de performanţă evidenţiaţi sub formă monetară.

În opinia noastră, sistemele de performanţă financiare pot avea cel puţin trei scopuri şi anume:

1. Sistemele de măsurare a performanţelor financiare pot fi folosite şi utilizate ca un instrument al managementului financiar. În acest sens, aceste sisteme pot furniza informaţii pertinente cu privire la utilizarea şi gestionarea eficientă a resurselor financiare, precum şi la o organizare mai eficientă a activităţilor financiare. Orice organizaţie, fie ea privată sau din domeniul public, trebuie să "trăiască" într-un mediu de constrângeri financiare fiind solicitată în acelaşi timp să furnizeze prin activităţile sale anumite beneficii sub formă financiară diferitelor grupuri de interes sau acţionari. Privit sub acest aspect, măsurarea performanţei are rolul de a ajuta la conducerea şi controlul resurselor financiare din organizaţie, respectiv a ajuta organizaţia să facă faţă constrângerilor financiare, constrângeri care în multe cazuri pot conduce organizaţia la faliment. Din punct de vedere al managementului financiar, măsurarea performanţei financiare se traduce prin implicarea acestui tip de măsurare în procesele de planificare şi control financiar.
2. Sistemele de măsurare a performanţelor financiare sunt principalul mijloc de evidenţiere a situaţiei financiare din organizaţie, cu alte cuvinte evidenţiază starea de "sănătate" din punct de vedere al fondurilor derulate de organizaţii. În acest sens, măsurarea performanţelor asigură evidenţierea gradului în care organizaţia şi-a atins scopurile sau obiectivele financiare propuse. De altfel, evidenţierea gradului de atingere a ţintelor financiare de către organizaţie, după unii specialişti, constituie de fapt principala formă după care trebuie evaluată o organizaţie.
3. Sistemele de măsurare financiare constituie, alături de alte metode şi tehnici, un instrument eficient şi eficace de control şi motivare a angajaţilor dintr-o organizaţie, precum şi de evidenţiere a activităţilor interne. În acest sens, importanta acestor sisteme rezidă în folosirea de către manageri a informaţiilor care evidenţiază gradul în care angajaţii au fost implicaţi în atingerea obiectivelor financiare ale organizaţiei, respectiv gradul şi contribuţia fiecărui angajat la generarea de valori financiare pentru grupurile de interes sau acţionari. Astfel, în funcţie de contribuţia fiecăruia dintre angajaţi la atingerea obiectivelor financiare, aceştia pot fi stimulaţi, motivaţi sau demotivaţi. Totodată trebuie remarcat, că sistemele de măsurare a performanţei financiare sunt des folosite pentru monitorizarea şi controlul managerilor de vârf din organizaţiile private, evidenţiind prin informaţiile furnizate la modul general, gradul în care aceştia şi-au desfăşurat activitatea de a crea şi creşte „valorile" investite de grupurile de acţionari sau alte grupuri de interes.

Ca şi forme de sisteme de măsurare a performanţei financiare, în prezent, pe plan mondial se întâlnesc o multitudine şi o mare diversitate de astfel de sisteme, începând cu sisteme simple care evidenţiază direct performanţele financiare şi terminând cu sisteme complexe bazate pe construirea de indici financiari.

Astfel, două dintre modalităţile simple de evidenţiere a performanţelor financiare ale organizaţiei şi care pot fi asimilate ca şi sisteme, sunt cele legate de modalităţile de evidenţiere a profitului şi a fluxului de monetar (cash flow).

Astfel, ca şi indicatori de performanţă financiari, vom prezenta pe scurt următorii indicatori:

A) Profitul net pe acţiune

Principalul avantaj al acestui indicator (termenul în anglo-saxonă fiind de "Earning per Share"-EPS) îl constituie simplitatea calculului (diferenţa între venituri totale şi cheltuielile totale ale întreprinderii raportat la numărul de acţiuni emise de către aceasta), informaţia privind nivelul acestuia putând fi preluată direct din situaţiile financiar-contabile. De asemenea, în mărimea sa se regăsesc efectele tuturor activităţilor desfăşurate de către organizaţie, fiind o măsură globală a performanţei organizaţiei.

În ceea ce priveşte deficienţele acestui indicator de măsurare a performanţei financiare, acesta subevaluează costul capitalurilor, ignorând costul de oportunitate al acestora. În timp ce costul datoriei se regăseşte în mod explicit în cheltuielile cu dobânzile, costul capitalului propriu este zero din perspectiva modului de calcul al acestui indicator.

În al doilea rând, analiza indicatorilor de performanţă bazaţi pe profit nu poate face distincţie între modificările intervenite în cifrele contabile ca efect al principiilor şi regulilor de înregistrare contabilă faţă de cele ce au ca fundament dezvoltarea afacerii. Astfel, deciziile ce au drept suport mărimea acestui indicator riscă să sacrifice viitorul afacerii în favoarea prezentului. De exemplu, majorarea profitului net pe acţiune se poate obţine şi prin amânarea unei investiţii majore pentru evitarea cheltuielilor cu punerea în funcţiune, diminuarea sau eliminarea cheltuielilor cu instruirea personalului, diminuarea amortizării trecute pe cheltuieli pentru recuperarea banilor alocaţi în activele fixe ale întreprinderii. Ca manager, în afaceri deseori trebuie să iei decizii pe care nu le-ai fi luat niciodată dacă ai fi fost proprietarul afacerii.

În al treilea rând, indicatorii de măsurare a performanţelor bazaţi pe profit exclud în analiza lor mărimea capitalului investit în afacere.

B) Profitul economic

Acest indicator este cunoscut în literatura de specialitate şi sub denumirea de profitul rezidual (termenul în literatura anglo-saxonă regăsindu-se sub forma de "Economic Profit" - EP), titulatură ce derivă din modalitatea sa de calcul.

Astfel, acesta reprezintă profitul rămas după scăderea tuturor cheltuielilor aferente realizării activităţii de exploatare a întreprinderii, inclusiv a costurilor capitalurilor atrase pentru finanţarea acesteia.
În acest fel este înlăturată deficienţa caracteristică indicatorului profitul net, aceea de a nu lua în considerare costul capitalurilor proprii.

EP = Profitul din activitatea curentă net de impozit - Costul capitalurilor atrase

sau

EP = Capitalul investit x (Rentabilitatea capitalului investit – Costul mediu ponderat al capitalului atras pentru finanţare)

În estimarea profitului din activitatea curentă nu se iau în calcul veniturile şi cheltuielile rezultate din cesionarea activelor întreprinderii, respectiv cele reprezentate de dobânzile de încasat sau de plată. Impozitul aferent acestui profit este calculat fără a se lua în considerare eventuala deductibilitate a cheltuielilor cu dobânzile. În acest fel nu este luat în considerare impactul structurii de finanţare asupra nivelului profitului obţinut de către întreprindere. Ca urmare, prin intermediul acestui indicator se asigură o mai bună comparabilitate a nivelului de profitabilitate a diverselor întreprinderi cu structuri de finanţare diferite.

Prin luarea în considerare a costului capitalurilor investite în întreprindere, acest indicator reflectă plusul de valoare creat de întreprindere în cursul unei perioade (exerciţiu financiar), putând constitui o referinţă pentru un management al afacerii ce are ca obiectiv crearea de valoare pentru acţionari. Însă, ca şi în cazul profitului net, mărimea acestui indicator este condiţionată şi de ansamblul politicilor contabile adoptate de către întreprindere, putând fi şi rezultatul unor „cosmetizări" realizate la nivelul cheltuielilor acesteia.

C) Rentabilitatea capitalului investit (Return on Investments - ROI)

Dezvoltat de compania DuPont la sfârşitul anilor 1920, a fost definit ca raport între profitul net (care însă nu lua în calcul cheltuielile cu dobânzile) şi activele nete (activele totale diminuate cu activele necorporale şi datoriile curente). Indexul DuPont, aşa cum a fost denumit, este foarte cunoscut şi frecvent utilizat de către manageri chiar şi în prezent. Secretul succesului lui constă în posibilitatea defalcării sale pe factori determinanţi şi analizării separate a acestora, controlându-se astfel pârghiile ce au condus la o anumită mărime a acestui indicator. Este vorba despre binecunoscuta analiză factorială a ratelor de rentabilitate, ce pot fi descompuse în cel puţin doi factori determinanţi: o rată de marjă şi o rată de rotaţie.

$$\textbf{ROI} = \frac{EBIT(1-\tau)}{AE} = \frac{EBIT(1-\tau)}{CA} \times \frac{CA}{AE}$$

unde:

EBIT (Earning Before Interests and Taxes) = profitul întreprinderii ce cuprinde totalitatea veniturilor organizaţiei din care s-au scăzut cheltuielile aferente acestora, exceptând cele cu dobânzile de plată pentru creditele contractuale şi impozitul pe profit

CA = cifra de afaceri netă realizată de întreprindere;

AE = capitalul investit în activele întreprinderii.

Definiţia iniţială a indicatorului de performanţă ROI, s-a modificat în decursul timpului, o altă modalitate de calcul fiind aceea în care profitul net este raportat la capitalul investit în activele întreprinderii. ROI devine astfel echivalent cu rata de rentabilitatea a activului (ROA - return on assets).

Ca urmare, atunci când se compară ROI obţinut de diferite organizaţii, în primul rând trebuie să se clarifice modalitatea de calcul a acestuia pentru care s-a optat.

În ceea ce priveşte reflectarea valorii create prin intermediul acestui indicator, majoritatea managerilor şi a investitorilor consideră că o organizaţie creează valoare atâta timp cât ROI este mai mare decât costul capitalului investit.

Indicatorul ROI ca orice indicator bazat pe profit poate prelua toate deficienţele legate de modul de estimare sau de manipulare a acestuia. În plus, managerii pot fi penalizaţi pentru deciziile lor legate de realizarea de noi investiţii, ce diminuează ROI mediu al întreprinderii, chiar dacă per-total valoarea creată pentru acţionari creşte. Ca urmare, folosirea acestui indicator drept reper în măsurarea performanţelor managementului poate duce la "îngheţarea" politicii de investiţii a întreprinderii.

Strategiile pe termen lung ale întreprinderii de dezvoltare a activităţii sale şi creştere a valorii acţiunilor conduc la cheltuieli ridicate de cercetare-dezvoltare, la majorarea cheltuielilor de marketing şi a celor de investiţii în active fixe şi capital de lucru.

Ca rezultat, ROI va înregistra un regres în perioada de demarare a acestor strategii, depunctând firmele care încearcă să-şi fructifice oportunităţile lor de creştere. Această deficienţă este specifică tuturor indicatorilor ce măsoară performanţele prezente sau trecute ale întreprinderii şi nu oportunităţile viitoare de majorare a eficienţei firmei.

Un avantaj al indicatorului ROI rezultă chiar din modul său de calcul. Sunt înlăturate problemele de scală în realizarea de comparaţii privind performanţele atinse de diversele organizaţii sau compartimente din cadrul unei firme.

Însă, principalul avantaj al indicatorului ROI constă în faptul că, defalcat pe factorii determinanţi ai nivelului acestuia, poate oferi indicii privind eventualele deficienţe sau puncte forte ce caracterizează gestiunea pe termen scurt a activităţii unei organizaţii.

Astfel, pot fi identificate compartimentele din cadrul organizaţiei creatoare sau distrugătoare de valoare pentru acţionari. O astfel de analiză, din păcate poate fi făcută doar de către analiştii financiari din interiorul organizaţiei şi pentru perioada anterioară de activitate a organizaţiei.

D) Valoarea adăugată economică (Economic Value Added -EVA)

Valoarea adăugată economică este surplusul de valoare creat de o investiţie sau un portofoliu de investiţii. Este determinată de excesul de rentabilitate (excesul de rentabilitate fiind definit ca diferenţa dintre rentabilitatea investiţiei şi costul capitalului atras pentru finanţarea sa) obţinut prin exploatarea unei investiţii în raport cu mărimea costului capitalului atras pentru finanţarea acelei investiţii.

Valoarea economică adăugată (EVA) = (Rata rentabilităţii investiţiei – Costul capitalului) x Mărimea capitalului investit

Indicatori cu aceeaşi semnificaţie au fost însă folosiţi încă din anii 50 – 60 ai secolului XX sub denumirea de profit rezidual. Valoarea economică adăugată (EVA) reprezintă cel mai cunoscut

indicator de acest tip "brevetat" de către Stern Stewart & Co.

Este definită ca diferenţa între profitul de exploatare şi costul capitalului investit, ca urmare se poate spune că acţiunile managerilor aduc valoare economică numai în condiţiile în care profiturile din exploatare depăşesc costul capitalurilor investite.

Pentru eliminarea distorsiunilor intervenite la nivelul informaţiilor contabile ca rezultat al diferitelor politici contabile utilizate, Stern Stewart recomandă până la 160 de ajustări ale informaţiei contabile. Din modul de calcul al acestui indicator se pot observa cei trei factori importanţi care-i condiţionează mărimea.

De remarcat faptul că, mărimea indicatorilor din formula de calcul a EVA au ca suport performanţa mai multor compartimente din cadrul organizaţiei. În plus faţă de ROI, mărimea indicatorului EVA este influenţată şi de performanţa compartimentului financiar, costul capitalului investit fiind un factor determinant al mărimii valorii create de către organizaţie.

Din practica întreprinderilor ce şi-au ghidat managementul performanţei activităţii cu ajutorul indicatorului valoarea adăugată economic se desprind câteva avantaje şi dezavantaje ale utilizării sale. Printre avantaje se număr:

- luarea în calcul a costului capitalurilor investite, reflectându-se astfel capacitatea întreprinderii de crea plus de valoare. Profitabilitatea întreprinderii este corelată cu nivelul costurilor (de exploatare şi de finanţare) aferente activităţii sale.
- alinierea mai bună a obiectivelor managerilor (maximizarea câştigurilor obţinute, creşterea prestigiului acestora etc.) cu obiectivele întregii întreprinderi (creşterea cotei de piaţă, reducerea costurilor, majorarea rentabilităţii capitalurilor investite în afacere, satisfacerea cerinţelor clienţilor, satisfacerea cerinţelor clienţilor etc.), a proprietarilor acesteia, orientând efortul managerilor în direcţia creării de valoare pentru acţionari.
- în calculul acestui indicator se ţine cont de calitatea profiturilor, în sensul că profitul este ajustat pentru o mai bună reflectare a mărimii sale în condiţii normale de exploatare.

În ceea ce priveşte dezavantajele, principalele sunt:

- nu ţine cont de diferenţele de mărime existente între diferite unităţi de producţie, implicând o comparabilitate scăzută a performanţelor între diversele divizii ale unei firme;
- calculul EVA se bazează pe informaţii ce provin din contabilitate, existând riscul manipulării acestor informaţii de către manageri;
- pune accentul pe generarea de rezultate pe termen scurt, inducând lipsa de motivare a managerilor de a investi în produse şi tehnologii inovatoare, costurile fiind recunoscute imediat în contabilitate, efectele benefice (veniturile sau economiile de cheltuieli) urmând să apară după o anumită perioadă de timp. Riscurile şi costurile asociate inovării pot depăşi ca amploare mărimea câştigului potenţial. Diminuarea prezentă a EVA poate conduce la recompensări mai scăzute, sau chiar pierderi de promovări pentru managerul în cauză. Managerii, ca orice alţi investitori,

înţeleg conceptul "valoarea în timp a banilor" şi au noţiunea de risc (banii câştigaţi astăzi sunt mai siguri şi valorează mai mult decât cei posibil de câştigat în viitor). Ca urmare aceştia vor acţiona întotdeauna în sensul maximizării veniturilor prezente. Este înlăturat astfel riscul ca rezultatele să fie "culese" de înlocuitorii lor. Nici un manager nu-şi doreşte să facă eforturi fără a fi recompensate sau recompensa să o primească altcineva.

- EVA, ca orice indicator agregat, se calculează la sfârşitul unui exerciţiu financiar. Cu ajutorul EVA nu pot fi identificate cauzele primare ce au generat ineficienţa. Analiza performanţelor activităţii ar trebui făcută pentru operaţiile derulate în "locurile înguste", (compartimentele ce determină mărimea fluxurilor rulate în cadrul fabricii şi respectiv gradul de utilizare a capacităţilor de producţie), în scopul identificării activităţilor fără valoare ce pot fi eliminate.

Ca şi în cazul celorlalţi indicatori financiari de măsurare a performanţei, prezentaţi anterior, se constată lipsa conexiunii cu aspectele calitative, respectiv strategice implicate în procesul creării de valoare.

E) Rentabilitatea totală obţinută de acţionari (Total Shareholder Return – TSR)

Numeroşi analişti financiari consideră că rentabilitatea totală obţinută de acţionari - TSR, estimat ca sumă a câştigului de capital şi dividendele obţinute de către aceştia raportat la mărimea capitalul investit, este cel mai bun indicator de măsurare a performanţei întreprinderii şi a capacităţii sale de a crea valoare pentru acţionari. Având în vedere faptul că performanţa organizaţiilor este doar unul dintre multiplii factori cu impact asupra mărimii cursului acţiunilor, apelarea la TSR ca unic indicator de măsurare a performanţei managementului organizaţiei, ar implica recompensarea sau penalizarea acestuia pentru evenimente ce scapă controlului său.

Pe termen scurt, diferenţele existente între performanţa actuală a firmei şi aşteptările pieţei, precum şi modificările intervenite la nivelul acestor aşteptări au avut un impact asupra cursului acţiunilor mai mult decât nivelul atins al performanţei.

Astfel, ceea ce duce la majorarea sau diminuarea rentabilităţii totale obţinute de acţionari (TSR) sunt "surprizele" pregătite de către managementul firmei prin intermediul raportărilor sale.

Ca rezultat, companiile care, în mod regulat, confirmă aşteptările pieţei privind performanţele lor ridicate, au dificultăţi din ce în ce mai mari privind asigurarea unui trend crescător al TSR.

Prin urmare, managementul firmei trebuie să asigure o gestiune eficientă atât a resurselor şi competenţelor întreprinderii cât şi a aşteptărilor pe care investitorii şi le formează pe baza informaţiilor disponibile despre firmă şi mediul de afaceri al acesteia. Prin intermediul acestui indicator de performanţă – TSR se reuşeşte alinierea obiectivelor organizaţiei de-a lungul structurilor sale în vederea atingerii obiectivului central al managementului firmei: maximizarea valorii obţinute de către acţionari. Având în vedere faptul că piaţa reflectă modificările intervenite în aşteptările investitorilor privind nivelul performanţelor viitoare ale întreprinderii posibil de atins în următorii ani, se poate obţine o majorare a TSR chiar în condiţiile în care performanţa actuală a fost îmbunătăţită doar marginal.

Fundamentul indicatorului TSR este dat de ideea conform căreia valoarea întreprinderii estimată prin actualizarea cash flow-urilor disponibile previzionate se aproprie de valoarea reală a organizaţie/firmei recunoscute de piaţă. Indicatorii statici de măsurare a performanţei, respectiv cei dinamici, ce iau în calcul şi performanţele viitoare ale organizaţiei nu sunt mutual exclusivi, ambele tipuri pot fi încorporate ca repere în managementul organizaţiei. Rentabilitatea totală obţinută de către acţionari poate fi considerată ca o sinteză a acţiunilor întreprinderii direcţionate în vederea creării de valoare.

Astfel, managementul valorii poate fi ghidat cu ajutorul acestui indicator de măsurare a performanţelor financiare ale organizaţiei, descompus pe factorii principali care-i condiţionează mărimea (figura 8. 3).

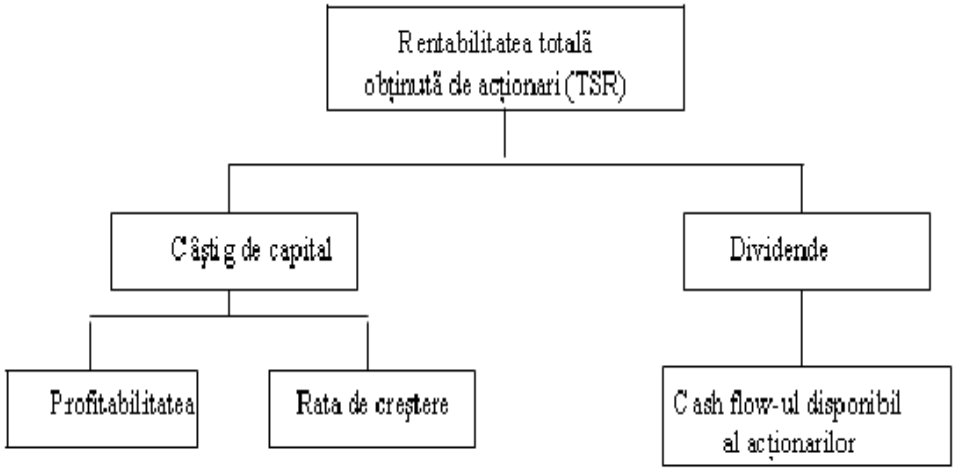


FIGURA 8. 3. INDICATORI DE MĂSURARE A VALORII CREATE PENTRU ACŢIONARI
(Sursa: The Boston Consulting Group, www.bcg.com)

În opinia noastră, limitele TSR în măsurarea performanţelor organizaţiei sunt:

- TSR se focalizează doar pe investiţiile existente ale companiei, ca urmare exist riscul nevalorificării oportunităţilor de investiţii a căror rentabilitate obţinută de acţionari este mai mare decât costul de oportunitate al capitalurilor, pentru că acestea presupun alocări suplimentare de fonduri. Se ilustrează astfel ideea conform căreia: pe termen scurt o întreprindere bun poate s nu fie o investiţie bun, şi viceversa. Analiza pe termen lung a mărimilor înregistrate de TSR poate înlătura parţial această deficienţă.
- Mărimea TSR nu este influenţat numai de performanţa actual şi viitoare a întreprinderii, ci şi de modificările de conjunctură intervenite la nivelul pieţei de capital, al domeniului de activitate, al mediului economic în care firma îşi desfăşoară activitatea etc. Ca urmare, pe termen scurt, nivelul acestui indicator poate furniza informaţii eronate. În acest sens, este recomandabilă analiza performanţelor întreprinderii obţinute în decursul mai multor ani şi studierea acestora cu ajutorul mai multor indicatori financiari, statici şi dinamici.

- TSR reflectă doar valoarea organizaţiei, costul capitalului necesar pentru obţinerea acestei valori rămânând în penumbră. Crearea de valoare pentru acţionari este determinată ca diferenţă între valoarea de piaţă a firmei şi mărimea capitalului investit.

Sistemele de măsurare a performanţelor non-financiare folosesc pentru evidenţierea performanţelor organizaţionale indicatori de performanţă non-financiari, respectiv indicatori care nu evidenţiază direct rezultatele financiare ale organizaţiei şi care nu se exprimă sub formă monetară.

De altfel, numeroase studii relevă faptul că sistemele de măsurare a performanţei ar trebui să includă pe lângă măsurarea indicatorilor financiari şi indicatori de performanţă non-financiari. În acest sens, Kaplan şi Norton (1996) consideră că indicatorii non-financiari reuşesc să reflecte mai bine performanţele viitoare ale firmelor decât indicatorii financiari tradiţionali.

Totodată, cei doi specialişti sunt de părere că integrarea măsurării indicatorilor de performanţă non-financiari în cadrul sistemelor de măsurare a performanţei permit managerilor o mai bună înţelegere a relaţiei între diferitele obiective strategice, respectiv o evidenţiere mai bună a acţiunilor angajaţilor legate de atingerea obiectivelor strategice ale organizaţiei.

Anumiţi specialişti (Amal et al., 2003) sunt de părere că măsurarea indicatorilor de performanţă non-financiari a apărut ca o reacţie la deficienţele măsurării indicatorilor de performanţă financiari, respectiv ca o încercare de eliminare a deficienţei constatate de faptul că simpla măsurare a performanţei numai după indicatorii financiari nu mai asigură o reflectare clară a succesului firmelor pe piaţă.

Vorbind despre deficienţele sistemelor de măsurare a performanţei, S. Brignall şi J. Ballantine (1996), sunt de părere că principala deficienţă a sistemelor financiare de măsurare a performanţei constă în faptul că acestea nu reuşesc, datorită concentrării pe măsurări de indicatori exclusiv financiari, să măsoare şi să evidenţieze dimensiunile multiple pe care le comportă conceptul de performanţă. În felul acesta aceste sisteme pot, cel mult, evidenţia cerinţele şi dorinţele acţionarilor, ratând în felul acesta a evidenţia şi cerinţele şi dorinţele altor grupuri de interes (clienţi, furnizori, angajaţi) şi fără a putea evidenţia modul în care organizaţia reuşeşte a se adapta la mediul extern.

În urma unor studii efectuate referitor la sistemele de măsurare a performanţei, Fisher (1995) şi Brancato (1995) au identificat trei mari raţiuni pentru care organizaţiile, în special cele private, ar trebui să folosească indicatorii non-financiari în sistemele lor de măsurare a performanţei, şi anume:

1. Eliminarea limitărilor şi deficienţelor măsurării performanţei tradiţionale bazate pe indicatori financiari. În acest sens, indicatori financiari au următoarele limitări : (1) sunt prea legaţi numai de evaluarea unei perioade trecute – evaluarea performanţelor unei perioade consumate; (2) nu au o predictibilitate mare referitor la explicarea unei performanţe în viitor; (3) recompensează comportamente numai pe termen scurt sau incorecte; (4) nu sunt acţionabile, furnizând puţine informaţii referitoare la cauzele sau modul de soluţionare a problemelor; (5) nu evidenţiază schimbările majore înainte să fie prea târziu; (6) sunt prea complicat agregaţi pentru a ghida o acţiune managerială. Prin încorporarea de indicatori non-financiari, organizaţiile caută să creeze un set variat de măsurători care să evidenţieze nu numai valorile organizaţiei dar şi factorii care conduc la crearea valorii de organizaţie.

2. Presiune competitivă. Schimbările mediului operaţional motivează managerii să găsească noi căi de conducere, coordonare şi control al operaţiunilor. În acest sens, frecventele schimbări ale mediului precum şi intensificarea competiţiei au forţat organizaţiile pentru măsurarea „valorilor" non-financiare care conduc la succesul lor, într-un mediu nou competitiv. De altfel, anumite studii (Chenhall, R.A., Morris D., 1986) au demonstrat că există o legătură între gradul de folosire a indicatorilor non-financiari de către o firmă şi gradul de presiune exercitat de competitori pe piaţă, respectiv relaţia pozitivă între gradul de nesiguranţă a mediului şi solicitarea de sisteme informaţionale care să încorporeze indicatori non-financiari.

3. Creşterea iniţiativelor şi preocupărilor spre îmbunătăţire. Multe organizaţii adoptă măsurări de indicatori non-financiari ca parte a creşterii iniţiativelor privind îmbunătăţirile proceselor şi activităţilor interne dar şi a calităţii serviciilor şi produselor furnizate. Este cunoscut faptul că orientarea către TQM solicită ca managerii să acorde o atenţie ridicată satisfacţiei şi doleanţelor clienţilor, lucru care conduce nemijlocit la înglobarea măsurătorilor non-financiare cum ar fi: gradul de satisfacţie a clienţilor, gradul de retenţie a clienţilor, numărul de plângeri/gradul de nemulţumire a clienţilor, numărul de defecte înregistrate pe diferite produse livrate, termen de garanţie.

Legat de indicatorii de performanţă non-financiari, Baker şi colaboratorii săi (2000) precum şi Behn şi Riley (1999) au constatat o relaţie directă între gradul de satisfacţie al clienţilor şi performanţele viitoare ale întreprinderilor din domeniul hotelier şi transporturi aeriene. Acest lucru confirmă faptul că, în anumite cazuri, indicatorii non-financiari au un grad de predicţie a performanţei mult mai mare de cât indicatorii financiari de performanţă. De altfel, rezultatele unui studiu realizat de către specialiştii Ittner şi Larcker (2001) pe un eşantion de 148 de directori executivi a unor firme de consultanţă au evidenţiat faptul că pentru managementul de vârf indicatorii non-financiari au o importanţă mult mai mare decât indicatorii financiari. În acest sens, studiul lor a evidenţiat faptul că indicatorii financiari de performanţă se situează doar pe locul 4 ca şi importanţă. Primele 3 locuri în ierarhia importanţei fiind ocupate de către indicatorii non-financiari care cuantifică satisfacţia clienţilor, calitatea produselor şi a proceselor interne, satisfacţia salariaţilor (fig. 8. 4).

De asemenea, conform studiului menţionat mai sus, cea mai mică importanţă acordată de către manageri unui indicator de performanţă vizează indicatorii de performanţă care cuantifică protecţia mediului.

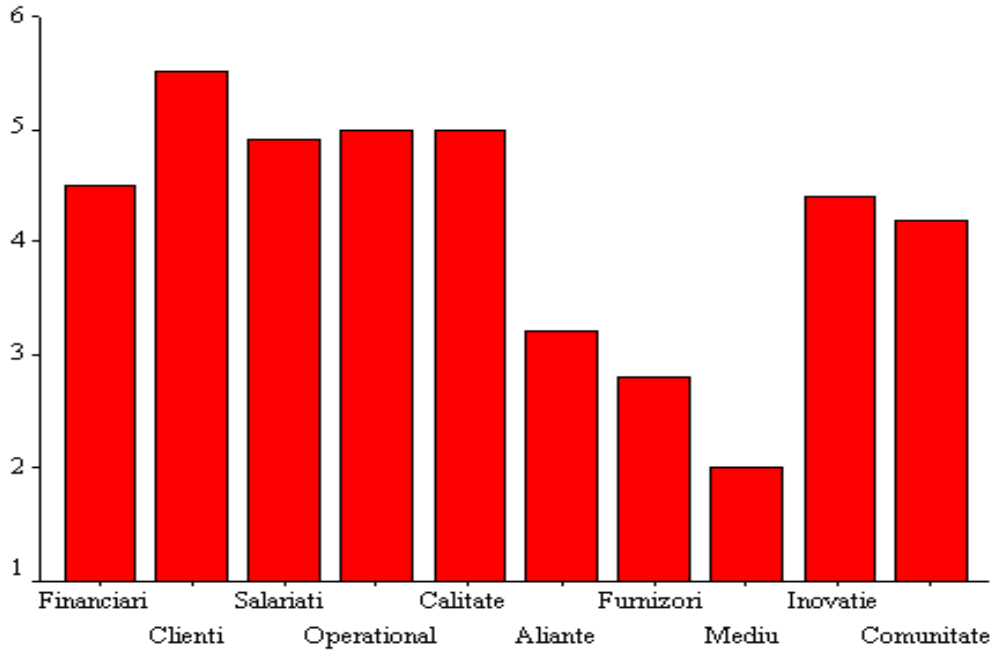


FIGURA 8. 4. IERARHIZAREA IMPORTANŢEI INDICATORILOR DE PERFORMANŢĂ

(Sursa: Ittner C.D. & Larcker D.F., 2001, p. 362)

Referitor la măsurarea şi folosirea indicatorilor de performanţă non-financiari, un studiul efectuat de A. Ciobanu (2006), realizat pe un eşantion format din 60 de firme româneşti din diverse sectoare de activitate a evidenţiat faptul că 62,7% dintre manageri folosesc în aceeaşi măsură atât indicatori non-financiari cât şi financiari pentru măsurarea performanţei organizaţiei, 13,6% acordându-le indicatorilor non-financiari chiar o importanţă mai mare (fig. 8. 5).

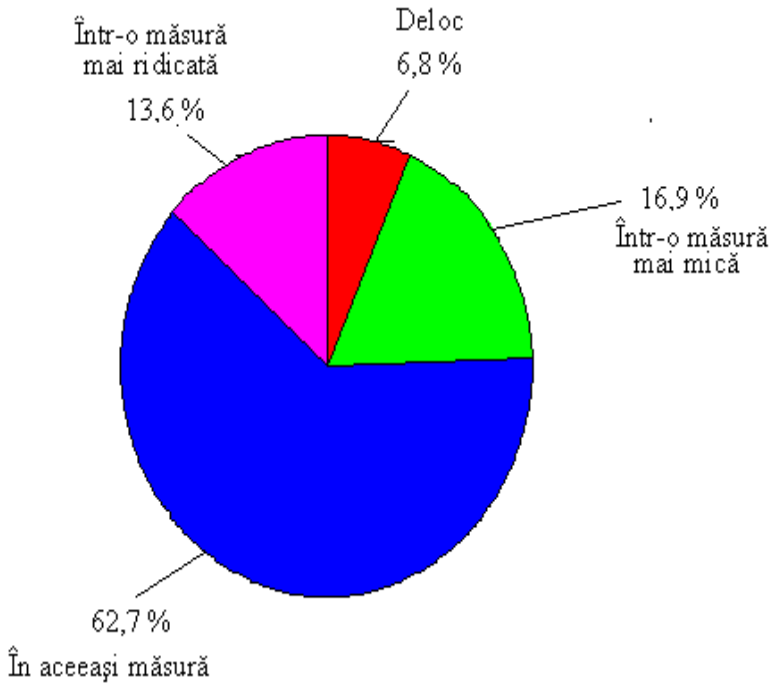


FIGURA 8. 5. UTILIZAREA INDICATORILOR NON-FINANCIARI ÎN RAPORT CU INDICATORII FINANCIARI

(Sursa: Ciobanu, 2006, p. 150)

De asemenea, legat de principalii indicatori non-financiari la care managerii apelează, tot acest studiu evidenţiază faptul că managementului organizaţiilor este focalizat pe măsurarea satisfacţiei clienţilor (95%), acordând însă, atenţie şi indicatorilor privind calitatea managementului (39%), satisfacţia salariaţilor (35,6%). Doar în cazul a 28,8% dintre organizaţiile analizate, managementul apelează la indicatorii non-financiari de măsurare a performanţei de mediu a organizaţiei.

Nu în ultimul rând, studiul realizat de Ciobanu (2006) analizează modul în care sunt utilizaţi de către manageri indicatorii de performanţă non-financiari. Astfel, conform studiului, indicatorii de performanţă non-financiari sunt folosiţi preponderent pentru monitorizarea performanţelor organizaţiei (80%) precum şi pentru fundamentarea alocărilor de resurse pentru realizarea de investiţii (50%).

BIBLIOGRAFIE

Amal, A. Said, Hassan R. Hassabelnaby, Benson Wier, 'An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures', 2003, *Journal of Management Accounting Research,* Vol. 15, pp. 219-224.

Anderson, B. şi Fagerhaug, T., *Performance Measurement Explained, Designing and implementing Your State of the Art System*, Milwaukee (WI): ASQ Quality Press, Milwaukee, 2003.

Anderson, E. şi W., Fornell, C., 'Foundations of the American Customer Satisfaction Index', *Total Quality Management*, 2000, Vol.11, no.7, pp. 869-882.

Ahrne, G., *Agency and Organization (Towards an Organizational Theory of Society)*, 1990, SAGE Publications, London.

Baird, W., *Managing the performance*, New York: John Wiley, 1986.

Behn, R., D., 'Why measure performance? Different purpose requires different measures', 2003, *Public Administration Review*, Sept/Oct., Vol.63, No.5, pp. 586-606.

Berman, E. şi Wang, Xiao Hu, 'Performance Measurement in US Counties: Capacity for Reform', 2000, *Public Administration Review*, Sept/Oct. Vol.60, No.5, pp. 409-420.

Berman, E. şi Wang, Xiao Hu, 'Hypotheses about performance Measurement in Counties: Findings from a survey', 2001, *Journal of Public Administration Research and Theory,* Vol.11, No.3, pp. 403-427.

Bouckaert, Geert, 'Public Productivity in Retrospective', în Mark Holzer (ed.) *Public Productivity Handbook*, New York: Marcel Dekker Inc., 2004.

Bourguignon, C., 'Peut-on definir la performance?', 1995, *Revue Francaise de Comptabilite*, No.269, July-August, pp. 34-46.

Bourne, M. şi Neely, A., 'Implementing performance measurement systems: a literature review', 2003, *International Journal of Business performance management*, Vol.5, No.2, pp. 3-6.

Brancato, C., K., *New performance measures- A research report*. Report number 1118-95-RR, New York: The Conference Board, 1995.

Brignall, S. şi Ballantine, J., 'Performance measurement in service businesses revised', 1996, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.7, No.1, pp. 6-31.

Brignall, T.J., Fitzgerald L., Johnston R. şi Silvestro, R., 'Performance measurement in Service Business', 1991, *Management Accounting,* Vol.69, No. 10, pp. 34-36.

Brignall, S., 'The balanced scorecard: an environment and social critique', *Proceedings of the 3rd International Conference on Performance Measurement, Boston,* 2002.

Burduş, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A. şi Miles, M., *Managementul schimbării organizaţionale,* Editura Economică, Bucureşti, 2000.

Ciobanu, A., *Analiza performanţei întreprinderii,* Bucureşti: Editura ASE, 2006.

Clark, B., 'Measuring performance: The marketing perspective', în Andy Neely (ed.), *Business Performance Measurement Theory and Practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 2006, p. 22.

Coch, L. şi French, J.R.P., 'Overcoming Resistance to change' în *Human Relations*, 1948, Nr. 2, pp. 512-532.

Corvellec, H., *Stories of Achievements: Narrative Features of Organizational Performance*, Stockholm: Lund University Press, 1995.

Cummings, G. T., Worley, G. C., *Essentials of Organization Development and Change***,** 2000, South-Western Publishers.

Dalton, G., Lawrence, R. P. şi Greiner E. L., *Organizational Change and Development*, 1970, Irwin Inc. & The Dorsey Press, USA.

De Toni, S. şi Tonchia, A., 'Performance measurement systems – Models, characteristics and measures', 2001, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.21, no.1/2, pp. 50-64.

DuBrin, A., *Fundamentals of Organizational Behaviour: An Applied Perspective*, 1974, New York: Pergamon Press.

Eccles, R., G., 'The performance measurement manifesto', 1991, *Harvard Business Review*, January-February, Vol.69, No.1, pp. 131-137.

Fisher, C., *Management Accounting*, New Jersey: Prentice Hall, 1995.

Flamholtz, E., G., 'Accounting budgeting and control systems in their organizational contex: theoretical and empirical perspectives', 1983, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.8, No.3, pp. 153-169.

Foltin, C., 'State and local government performance: It's time to measure up', 1999, *The Government Accountants Journal*, Vol.48, No.1, pp. 40-47.

French, W. şi Bell, H., C., *Organization Development*, New Jersey: Practice Hall, 1999.

Fry, T., D. şi Cocs, J., F., 'Manufacturing performance; local versus global measures', 1989, *Production and Inventory Management Journal*, 2nd Quarter, Vol.30, No.2, pp. 52-56.

Gaebler, T. şi Osborne, D., *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.

Ghalayini, A., M. şi Noble, J., S., 'The changing basis of performance measurement', 1996, *International Journal of Operations & Production management*, Vol.16, No.8, pp. 63-68.

Gheorghiu, Al. şi Ionescu, M., 'Specificul variabilelor economice', 2002, *Revista Finanţe, Bănci, Asigurări*, no.8/2002.

Golembiewski, T. R., *Approaches to Planned Change (Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions)*, 1993, Transaction Publishers, New Brunswick.

Harrison, M., *Diagnosing Organizations. Methods, Models, and Processes*, Applied Social Research Methods Series Volume 8, SAGE Publications Ltd., 1987.

Hatry H., P., *Performance measurement - Getting Results*, (2nd edit.), Washington DC: The Urban Institute Press, 2006.

Halachmi A., 'Performance measurement and government productivity', 2002, *Work Study*, Vol.51, No.20, pp. 63-73.

Holzer, M. şi Kloby, K. (2005), 'Public performance: An assessment of state-of-the-art and models for citizen participation', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.57, No.7, pp. 517-529.

Huse, F. E. şi Cummings, G. T., *Organization Development and Change*. *Third Edition*, West Publishing Company, Minnesota, 1985.

Ittner, C., D. şi Larcker D., F., 'Coming up short on non-financial performance measurement', 2003, *Harvard Business Review*, November, Vol.81, No.11, pp. 88-95.

Johnson, H., T., 'Towards an understanding of nineteenth century cost accounting', 1981, *The Accounting Review*, Vol. LVI, No.3, pp. 510-520.

Kanji, Gopal, K., 'Measurement of Business Excellence', 1998, *Total Quality Management*, Vol. 9, No.7, pp. 633-643.

Kanji, Gopal, K., 'Take a Test Drive for Business Excellence', 2000, *Annual Quality Congress Proceedings, Indianapolis, IN*, May, Vol. 54, No.1, pp. 377-385.

Kanter, R. M., *The Change Masters*, 1996, International Thomson Business Press.

Kanter, R. M., Stein, A. B. şi Todd, D. J., *The Challenge of Organizational Change (How Companies Experience It and Leaders Guide It)*, 1992, The Free Press, New York, USA.

Kaplan, R., S., şi Norton, D., P., 'The BalanceD Scorecard - Measure that Drive Performance', 1992, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp. 71-79.

Kaplan, R. S. şi Norton, D., P., *The Balanced Scorecard – Translating strategy into action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Kaplan, R.,S. şi Norton, D., P., 'Transforming Balanced Scorecard from performance measurements to strategic management: Part 1', 2001, *Accounting Horizons*, Vol.15, No.1, pp. 87-105.

Kaplan, R., S. şi Norton, D., P., 'Transforming Balanced Scorecard from performance measurements to strategic management: Part 2', 2001, *Accounting Horizons*, Vol.15, No.2, pp. 147-161.

Kaplan, R., S. şi Norton, D., P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Keegan, D., P., Eiler, Robert, G., şi Charles, R., 'Are Your Performance Measurement Obsolete', 1991, *Management Accounting*, Vol. 70, No.12, pp. 45-54.

Kilmann, R. H., Saxton, M .J. şi Serpa, R., 'Issues in understanding and changing culture' în *California Management Review*, 28, 1986, pp. 87-98.

King, N. şi Anderson, N., *Innovation and Change in Organisations*, 1995, Routledge, London.

Kit, Fai Pun, Anthony, Sydney, White (2005), 'A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks', 2005, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No.1, pp. 49-56.

Kravchuk, R., S. şi Schack, R. W., 'Designing Effective Performance Measurement Systems under the Government Performance Results Act of 1993', 1996, *Public Administration Review*, Vol.56, No.4, pp. 348-358.

Lawrence, P., 'How to Deal with Resistance to Change' în *Harvard Business Review*, 1969, January-February, pp. 115-122.

Lebans, M. (1995), 'Oui, il faut definir la performance', *Revue Françoise de Comtabilite*, July-August, No.269, pp. 74-78.

Lebans, M. şi Euske, K., 'A conceptual and operational delineation of performance' în Andy Neely, (eds.), *Business Performance Measurement Theory and Practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 2006, p. 69.

Leigh, A., *Effective Change*, 1997, Institute of Personnel Management, London.

Lewin, K., *Field Theory in Social Change*, 1951, Harper & Row, New York.

Lippit, R., Watson, J. şi Westley, B., *The Dynamics of Planned Change*, 1958, New York: Harcourt and Brace.

Mayer, M. şi Gupta, S., 'The performance paradox', 1994, *Research in Organizational Behavior*, Vol.16, pp. 309-310.

McNair, C., J., Lynch, R., L. şi Cross, K.,F., (1990), 'Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?', 1990, *Management Accounting*, Vol.72, No.5, pp. 28-35.

Melkers, J. şi Willoughby, K. (2005), 'Models of Performance-Measurement Use in Local Governments: Understanding Budgeting, Communication, and Lasting Effects', 2005, *Public Administration Review*, Mar/Apr. Vol.65, No.2, pp. 180-188.

Naghi, Mihai, Stegerean R., *Managementul producţiei industriale*, Cluj-Napoca: Editura Dacia, 2004.

Neely, Andy, 'The evolution of performance measurement research, 2005, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.25, No.1, pp. 1271-1279.

Neely, Andy (2006), *Business performance measurement, Theory and practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

Neely, A. şi Adams, C., A., 'The performance Prism perspective', 2001, *Journal of Cost Management*, Vol.15, No.1, pp. 7-15.

Neely, A., Gregor, M. şi Platts, K., 'Performance measurement systems design', 1995, *International Journal of Operations and Production Management*, Vo.15, No.4, pp. 80 -116.

Neely, A., Gregory, M. şi Platts, K., 'Performance measurement system design – a literature review and research agenda', 1995, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.17, No.11, pp. 83-98.

Neely, A., Mills, J., F., Gregory, M.J., Platts, K., 'Performance measurement systems design – a literature review and research agenda', 1995, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.15, No.4, pp. 80-94.

Neely, Andy, *Business performance measurement, Theory and practice*, Cambridge: Cambridge University Press, Cambridge, 2003.

Newcomer, K., E., *Using Performance Measurement to Improve Public and Nonprofit Programs*, San Francisco; Jossey-Bass, 1997.

Niculescu, M. şi Lavalette, G. (1999), Stratégies de croissance, Paris: Ed. d'Organisation, 1999.

Niculescu M., *Diagnostic global strategic, vol. 2 - Diagnostic financiar*, Bucureşti; Editura Economică, 2003.

Niculescu, M., *Diagnostic financiar, vol. II,* Bucureşti: Editura Economică, 2005.

Patria, De Julnes şi Holzer, M., 'Promoting the Utilization of Performance Measures in public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation', 2001, *Public Administration Review*, Nov/Dec. pp. 693-704.

Poister, T., H., *Measuring Performance in Public Administration and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

Porras, J. şi Robertson, P., 'Organization Development: Theory, Practice and Research' în *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol.3, 1991, Davies-Black Publishing.

Power, M., *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford; Oxford University Press, Oxford, 1997.

Raboca, Horia, *Măsurarea satisfacţiei clienţilor serviciilor publice*, Cluj-Napoca: Editura Accent, 2008.

Rouse, P. şi Putterill M., 'An integral framework for performance measurement', 2003, *Management Decision*, Vol.41, No.8, pp. 793-799.

Sink, D., S. şi Tuttle, T., C., *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*, Norcross: Industrial Engineering and Management Press, 1989.

Van de Ven, A. şi Poole, M. S., 'Explaining Development and Change in Organizations', 1995, *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 3, pp. 514-586.

Williams, D., W., 'Measuring government in the early twentieth century', 2003, *Public Administration Review*, Vol.63, No.6, pp. 643-659.

Zamfir, C., *Metoda normativă în psihosociologia organizaţională*, 1972, Ed. Stiinţifică, Bucureşti.